

Matkustusstrategian jalkauttamiseen liittyvä sisäinen markkinointiviestintä puolustusministeriössä

Mirka Özbas

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja
kielten koulutusohjelma
2011



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

Tekijä Mirka Özbas	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2008
Opinnäytetyön nimi Matkustusstrategian jalkauttamiseen liittyvä sisäinen markkinointiviestintä puolustusministeriössä	Sivu- ja liitesivumäärä 64 + 8
Ohjaaja Mia-Maria Salmi	
<p>Liikematkustus elää muutoksen aikaa ja matkakustannuksiin kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Ei siis ole ihme, että myös valtion matkakustannuksiin on alettu kiinnittää huomiota. Tästä johtuen vuonna 2008 julkaistiin valtion matkustusstrategia, jonka tavoitteisiin kuuluu kustannusten aleneminen ja huomion kiinnittäminen muun muassa matkustusturvallisuuteen sekä ympäristönäkökohtiin. Strategian jalkauttamiseen ei annettu paljoakaan ohjeita ja jokaisessa ministeriössä saatiin itse päättää miten sisäinen markkinointiviestintä toteutetaan.</p> <p>Opinnäytetyöni käsittelee matkustusstrategiaan liittyvää sisäistä markkinointiviestintää puolustusministeriössä. Tavoitteena on selvittää mitä viestintäkanavia ja –keinoja on käytetty, miten strategian myötä ilmenneisiin ongelmiin voisi löytää ratkaisun markkinointiviestinnän avulla sekä mitä muiden ministeriöiden käyttämiä keinoja voisi käyttää myös puolustusministeriössä. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten aikaisempien tutkimusten tuloksia voisi hyödyntää myös strategiasta viestittäessä. Tavoitteena ei ole arvioida kuinka hyvin viestintä on onnistunut.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruumenetelminä teema- ja lomakehaastattelua sekä havainnointia. Ministeriöiden matkavastaavien haastattelut toteutettiin marras-joulukuussa 2010 ja havainnointi perustui tutkijan työharjoittelu-aikaan syksyllä ja talvella 2010. Tutkimusta varten haastateltiin 50 % ministeriöiden matkavastaavista. Tuloksia ei voi kuitenkaan yleistää kaikkiin ministeriöihin.</p> <p>Tutkimuksessa saatiin selville, että matkustusstrategiaan liittyvään viestintään ei oltu panostettu kovinkaan paljon. Eri ministeriöissä oli käytetty erilaisia viestintäkanavia ja varsinkin kasvokkaisuviestinnän käytössä oli paljon eroja. Puolustusministeriössä tulisi kiinnittää huomiota erityisesti intranetin matkustussivujen sisältöön, esimiesviestintään ja palkitsemiseen. Myös itse matkustajille tulisi viestiä enemmän. Sisäistä markkinointiviestintää tulisi monipuolistaa hyödyntämällä useita kanavia: intranetiä, henkilöstölehteä sekä kasvokkais- ja esimiesviestintää.</p>	
Asiasanat sisäinen markkinointiviestintä, sisäinen markkinointi, sisäinen viestintä, strategiaviestintä, strategian jalkauttaminen, puolustusministeriö	

Degree programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

Author Mirka Özbas	Group or year of entry 2008
The Title of Thesis Internal Marketing Communication Case: Implementation of travel strategy at the Ministry of Defence	Number of pages and appendices 64 + 8
Supervisor Mia-Maria Salmi	
<p>The business travel industry is changing and companies are paying more attention to travel costs. It is quite obvious that the cost of government travel is also under observation. As a result, the government published a travel strategy in 2008, which purpose is to reduce the cost of travel and to pay more attention to safety and environmental matters. They did not give many specifics on how to implement the strategy, however. Therefore, all ministries have been able to decide themselves on how to implement their own internal marketing communication.</p> <p>This graduation thesis is about internal marketing communication dealing with implementing travel strategy at the Ministry of Defence. The main purpose is to find out what communication channels have been used, how any problems concerning strategy implementation could be resolved with the help of internal marketing communication and which of the channels that other ministries have used could also be used in the Ministry of Defence. The goal is also to find out how former research results could be utilized when communicating about strategy. The aim is not to evaluate how well communication has succeeded.</p> <p>This research was made using the qualitative research method and data were collected using theme and form interviews, as well as observation. The interviews of the Travel Managers of the Ministries were conducted in November and December 2010 and observations based on the researcher's practice period were made in autumn and winter 2010. As only 50% of the Travel Managers of the Ministries were interviewed, the results cannot be generalized to all of the Ministries.</p> <p>It was ascertained that they had not invested a lot in communication concerning travel strategy. They had used a lot of different types of communication channels and there were a number of differences seen, especially in the use of face-to-face communication. In the Ministry of Defence they should pay special attention to the content of the travel page on their intranet, as well as to leadership communication and rewarding. They should also communicate more with travelers. Internal marketing communication could be more diversely used by utilizing these different channels: their intranet, their employee magazine, face-to-face communication and leadership communication.</p>	
Key words internal marketing communication, internal marketing, internal communication, strategy communication, strategy implementation, Ministry of Defence	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, hyödyt ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusongelma.....	4
1.3	Keskeisimmät käsitteet	4
2	Ministeriöt ja virkamatkustus.....	6
2.1	Ministeriöt Suomessa	6
2.2	Puolustusministeriö.....	7
2.3	Liike- ja virkamatkustus sekä valtion matkustusstrategia	7
2.3.1	Matkakustannukset vuosina 2007–2010.....	8
2.3.2	Matkustusstrategian jalkauttaminen	10
3	Sisäinen markkinointi ja viestintä osana organisaation toimintaa	13
3.1	Markkinointiviestinnällä pyritään tietoisesti vaikuttamaan	14
3.2	Sisäinen markkinointi kohdistuu omaan henkilöstöön	14
3.2.1	Sisäinen suhde- ja tiedotustoiminta	16
3.2.2	Koulutus	16
3.2.3	Kannustus.....	17
3.2.4	Yhteishengen luominen	18
3.3	Viestintä työyhteisössä ja viestintäosaaminen.....	18
3.3.1	Sisäisen viestinnän kanavat.....	19
3.3.2	Viestintäkanavan valinta	20
3.4	Mitä on strategiaviestintä?	22
3.5	Palautteen antamisen ja saamisen merkitys.....	24
4	Viestintä ja markkinointi valtionhallinnossa ja puolustusministeriössä	25
4.1	Valtion viestintäsuositus 2010	25
4.2	Viestintä puolustusministeriössä	25
4.3	Sisäinen markkinointi puolustusministeriössä	27
5	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	30
5.1	Aineistonkeruumenetelmät	30
5.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	31
5.2.1	Haastateltavat	32

5.2.2	Haastattelukysymykset	34
6	Tulokset	35
6.1	Suhtautuminen matkustusstrategiaan ja vastuuseen	35
6.2	Sisäinen suhde- ja tiedotustoiminta	36
6.3	Sisäinen koulutus	38
6.4	Kannustus	38
6.5	Viestintäkanavat	39
6.5.1	Kasvokkaisviestintä	40
6.5.2	Kirjallinen viestintä	41
6.5.3	Sähköinen viestintä	42
6.6	Esimiesviestintä	43
6.7	Ongelmatilanteet	44
7	Pohdinta	45
7.1	Johtopäätökset	45
7.2	Kehittämisehdotukset puolustusministeriölle	46
7.2.1	Sisäisen markkinointiviestinnän kehittäminen	46
7.2.2	Muiden ministeriöiden käyttämät keinot ja kanavat	50
7.2.3	Aikaisempien tutkimustuloksien hyödyntäminen	51
7.2.4	Ongelmatilanteiden ehkäiseminen	52
8	Arviointi	55
8.1	Tutkimuksen luotettavuus	55
8.2	Ehdotukset jatkotutkimuksen aiheiksi	56
8.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	56
	Lähteet	58
	Liitteet	65
	Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset matkavastaaville	65
	Liite 2. Lomakehaastattelun kysymykset matkavastaaville	66
	Liite 3. Lomake- ja teemahaastattelun kysymykset matkasihteereille	68
	Liite 4. Puolustusministeriön intranetin nykyinen matkustussivu	70
	Liite 5. Ehdotus puolustusministeriön intranetin matkustussivuiksi	71

1 Johdanto

Opinnäytetyössäni tutkin matkustusstrategian jalkauttamiseen liittyvää sisäistä markkinointiviestintää puolustusministeriössä. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona puolustusministeriölle, jonka kansliasihteeristössä suoritin työharjoitteluni sihteeriharjoittelijana syksyllä 2010. Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja jatkotoimintasuositukset perustuvat tutkimuksen tuloksiin, lähdekirjallisuuteen sekä tutkijan omiin näkemyksiin ja havaintoihin työharjoittelun ajalta.

Aihe on ajankohtainen, sillä liikematkustus on tällä hetkellä muutoksen pyörteissä. Matkustuksen tarve kasvaa ja esimerkiksi maailman johtavan liikematkaketjun, Carlson Wagonlit Travelin, kokonaismyynä nousi 13,5 % vuonna 2010 edelliseen vuoteen verrattuna. Liikematkustus on kasvussa myös Suomessa ja Kaleva Travelin mukaan heidän liikematkamarkkina kasvoi vuoden 2010 aikana 3 %. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioiden matkakulut kasvavat ja niitä halutaankin karsia. Niin sanottuihin ”pieniinkin matkakuluihin”, kuten taksi- ja parkkimaksuihin, kiinnitetään enemmän huomiota. Yrityksissä käytetään yhä enemmän etäneuvotteluja, joilla yritetään vähentää liikematkustusta ja esimerkiksi Microsoftilla käsite etätyö on muutettu ”läsnätyöksi”, koska henkilöstöllä ei ole fyysistä läsnäolopakkoa työpaikallaan, vaan yhteydenpito tapahtuu tarvittaessa webkameran kautta. (Ahlblad 2011, 9; Kaleva Travel 2011.)

Travel Management Priorities 2011 –tutkimuksen mukaan matkahallinnon ammattilaiset ympäri maailmaa keskittyvät kuluvana vuonna erityisesti matkustuspoliittikan noudattamiseen, itsevarausjärjestelmien käytön lisäämiseen sekä lento- ja maakuljetuksen säästöihin. Kustannusten ennustetaan nousevan ja viestintään tuleekin kiinnittää enemmän huomiota, koska matkustajille tulisi selkeästi viestiä esimerkiksi siitä, mitkä maksut kuuluvat lippujen hintoihin ja mitkä eivät. Tärkeiksi teemoiksi nousivat myös liikematkustajan matkustuskokemuksen parantaminen ja huomion kiinnittäminen erityisesti turvallisuusseikkoihin. (Carlson Wagonlit Travel 2011.)

Ei siis ole ihme, että myös valtiolla on kiinnostuttu matkakustannusten määristä ja niiden alentamisesta. Valtion virkamatkustukseen alettiin kiinnittää enemmän huomiota valtion matkustusstrategian myötä, joka julkaistiin vuonna 2008. Strategian tavoitteena

on muun muassa kustannusten aleneminen, jonka lisäksi esimerkiksi matkustusturvallisuuteen sekä ympäristönäkökohtiin haluttiin kiinnittää enemmän huomiota. Strategian myötä ministeriöissäkin on alettu hyödyntämään videoneuvotteluja, jolloin matkustus-tarve vähenee. Lisäksi palvelumaksuja halutaan välttää erilaisten online-varausjärjestelmien kautta. (Valtiovarainministeriö 2008b, 1.)

Strategian jalkauttamisessa viestinnän rooli on todella tärkeä. Uusien toimintatapojen oppiminen ilman toimivaa sisäistä markkinointia ja viestintää on mahdotonta. Tekla Oyj:n Travel Manager Taina Saarikoski kertoo Kaleva Travelin haastattelussa, että Tekla Oyj:ssä viestinnällä on ollut äärimmäisen olennainen merkitys matkahallintoon liittyvien muutosten ja uusien käytäntöjen läpiviennissä. Hänen mukaansa tietoja ja ohjeita on saatavilla, mutta haasteeksi muodostuu usein oikeiden henkilöiden tavoittaminen ja se, miten heidät saa lukemaan viestejä. ”Itse olen kokenut hyödylliseksi talomme viestintäammattilaisten avun eli suosittelen tätä lämpimästi muillekin. Lisäksi toistaminen kannattaa myös. Tulokset ovat huomattavasti parantuneet”, Saarikoski kertoo. (Lappi 2009a.)

Valtion matkakustannusten laskua siis seurataan ja valvotaan, mutta ohjeita siihen, miten matkustusstrategia jalkautetaan, on vähän. Viestintään tai markkinointiin ei ole annettu selkeitä ohjeita, vaan jokaisessa ministeriössä jalkauttaminen on toteutettu omalla tavallaan. Kustannukset ovat alentuneet, mutta esimerkiksi puolustusministeriön matkasihteeri Lotta Leskiön mukaan ”kustannusten laskulle olisi vielä varaa ja varmasti myös keinoja”. Voisiko sisäisen markkinointiviestinnän avulla saavuttaa parempia tuloksia ja laskea kustannuksia vieläkin enemmän? Mitä eri viestintäkanavia on käytetty ja miten matkustusstrategiaan liittyvää sisäistä markkinointiviestintää voisi vielä kehittää? Tutkimukseni tarkoitus on löytää vastaus näihin kysymyksiin. (Leskiö, L. 5.1.2011.)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, hyödyt ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville mitä sisäisen markkinointiviestinnän keinoja ja kanavia on käytetty matkustusstrategiasta viestittäessä. Tavoitteena on löytää sellaisia keinoja, joita puolustusministeriön matkavastaava, hallinnollinen avustaja Minna Torppa voisi käyttää tulevaisuudessa.

Muutoksen viestintä on onnistunut, kun henkilöstö on ymmärtänyt muutoksen tärkeyden ja sitoutunut siihen, työmotivaatio on korkealla ja työyhteisössä tehdään töitä muutoksen perustehtävän suuntaisesti. Matkustusstrategian jalkauttamisen onnistumista ei ole vielä tutkittu, joten puolustusministeriössä ei tiedetä, onko muutoksen viestintä onnistunut. Matkustusstrategian toteutumisen seurantatutkimus tehdään vuonna 2012, joten tutkimukseni kautta voidaan vielä parantaa viestintää ja erityisesti hyödyntää tutkimuksen tuloksia tulevaisuudessa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 97.)

Aihe on tärkeä erityisesti puolustusministeriön matkavastaavalle. Hän on yksin vastuussa matkahallintoon liittyvästä sisäisestä markkinointiviestinnästä ja haluaisi tietää miten hän voisi kehittää sisäistä markkinointiviestintää. Jos sitä onnistuttaisiin kehittämään, voisi sen avulla yltää vieläkin parempiin tuloksiin ja ehkäistä ongelmatilanteita, joita Torpan mukaan tulee eteen viikoittain. (Torppa, M. 28.12.2010.)

Työstä voi hyötyä myös kaikki muut henkilöt, jotka ovat tekemisissä sisäisen viestinnän kanssa. Lisäksi työ lähetetään myös muille ministeriöiden matkavastaaville, jotta he voivat käyttää tutkimuksen tuloksia hyödykseen. Tätä myös toivottiin haastateltavien taholta. Yksi työni tavoitteista onkin, että matkavastaavat voisivat kehittää omaa työtään ”markkinoinnillisessa mielessä”. Toivon, että tämän tutkimuksen jälkeen myös muiden ministeriöiden matkavastaavat ymmärtäisivät sisäisen markkinointiviestinnän merkityksen.

Omia tavoitteitani on oppia mahdollisimman paljon sekä itse aiheesta että prosessinhalinnasta. Tavoitteenani on saada hyödyllistä tietoa puolustusministeriön matkavastaavan käyttöön. Toivon, että työstä on hyötyä myös muille ministeriön matkavastaaville.

Työssäni on tarkoitus tutkia vain matkustusstrategiaan liittyvää sisäistä markkinointiviestintää puolustusministeriössä. En tutki sisäistä viestintää yleisesti enkä koko hallinnonalaan liittyvää markkinointiviestintää ja erottelenkin matkakuluista vain puolustusministeriön matkakulut. Puolustusministeriön hallinnonalaan kuuluu puolustusministeriön lisäksi puolustusvoimat ja puolustusministeriön rakennuslaitos. Puolustusministeriön matkavastaava vastaakin ainoastaan puolustusministeriön matkahallinnosta. Työn tavoitteena ei ole myöskään tutkia miten viestintä on onnistunut matkustajien tai mat-

kasihteerien mielestä, vaan tarkoituksena on löytää esimerkkejä ja kokemuksia eri viestintäkanavien ja –keinojen käytöstä. (Netra 2011; Torppa, M. 8.11.2010.)

1.2 Tutkimusongelma

Matkustuskustannuksia on saatu laskettua melko paljon puolustusministeriössä. Strategian jalkauttaminen on kuitenkin pitkä prosessi ja tiedetään, että vieläkin parempia tuloksia olisi mahdollisuus saavuttaa. Minna Torppa kertoo, että sisäinen markkinointiviestintä on iso osa hänen työtään, mutta hän haluaisi kehittää puolustusministeriön matkahallintoon liittyvää markkinointiviestintää. (Torppa, M. 8.11.2010.)

Tutkimuskysymyksetni ovat:

- Miten matkustusstrategiasta on viestitty ja miten viestintää voisi kehittää, jotta matkustusstrategiasta tai seuraavasta muutoksesta voitaisiin viestiä tehokkaammin?
- Mitä muiden ministeriöiden käyttämiä keinoja ja kanavia voitaisiin hyödyntää myös puolustusministeriössä?
- Miten aikaisempia tutkimustuloksia (liittyen sisäiseen markkinointiin ja viestintään) voisi hyödyntää myös matkustusstrategiasta viestittäessä?
- Mitä sisäisen markkinointiviestinnän keinoja voisi hyödyntää, jotta strategian myötä tulleita ongelmatilanteita saataisiin ehkäistyä?

1.3 Keskeisimmät käsitteet

Työni kannalta keskeisimmät käsitteet ovat sisäinen markkinointiviestintä, sisäinen markkinointi ja strategiaviestintä.

Markkinointiviestintä on viestintää, jolla pyritään tietoisesti vaikuttamaan. Se suunnitellaan yleensä kohderyhmittäin, joita voivat olla esimerkiksi asiakkaat ja organisaation sidosryhmät tai organisaation oma henkilöstö, jolloin puhutaan sisäisestä markkinointiviestinnästä. Sisäistä markkinointiviestintää tarvitaan esimerkiksi tietojen jakamiseen, henkilöstön sitouttamiseen ja motivoimiseen. Nämä kaikki ovat siis tärkeitä osa-alueita,

kun puhutaan matkustusstrategian jalkauttamisesta. (Fill 2005, 871–872; Vuokko 2003, 12, 16.)

Sisäinen markkinointi tarkoittaa organisaation omaan henkilöstöön kohdistuvaa markkinointia. Asiat tulee ikään kuin myydä ensin omalle henkilöstölle. Sisäisen markkinoinnin avulla henkilöstö voi tuntea, että heistä välitetään, jolloin tuloksena henkilöstö on sitoutuneempaa ja motivoituneempaa. (Proctor 2007, 194; Rope 2000, 609.)

Strategiassa on kyse organisaation toiminnan muutoksesta eikä henkilöstöä voi saada muutoksen tueksi ilman heidän omaa suostumustaan ja sitoutumistaan. Viestinnän keinoin pyritään perustelemaan muutosta ja osoittamaan sen edut. Strategiaviestintään kuuluu strategian sisältöä koskeva viestintä, strategian toteuttamista tukevaa viestintää sekä strategiaprosessista viestimistä. (Hämäläinen & Maula 2004, 28, 36.)

2 Ministeriöt ja virkamatkustus

Tässä kappaleessa kerrotaan tarkemmin Suomen ministeriöistä, liike- ja virkamatkuksesta, valtion matkustusstrategiasta sekä sen jalkauttamisesta.

2.1 Ministeriöt Suomessa

Suomessa toimii 12 ministeriötä, joissa työskentelee noin 5 000 työntekijää. Ministeriöt muodostavat valtioneuvoston eli hallituksen ja ne ovat toimialojensa hallinnollisia ja poliittisia asiantuntijoita. Ministeriöiden keskeisiin tehtäviin kuuluu niiden toimialoilla toimivien virastojen ja laitosten ohjaus sekä valvonta. Lisäksi ne valmistelevat hallituksen päätökset omien toimialojensa osalta ja edustavat toimialojaan kotimaisessa ja kansainvälisessä yhteistyössä. Ministeriöiden koot vaihtelevat suuresti. Ulkoasiainministeriö on ministeriöistä suurin ja siellä työskentelee n. 1 600 työntekijää sekä Suomessa että ulkomailla. Alla olevassa taulukossa 1. on esiteltyä Suomen ministeriöt sekä niiden henkilöstö- ja toimipistemäärät. (Suomi.fi 2010; Ulkoasiainministeriö 2009; Valtioneuvosto 2011.)

Taulukko 1. Ministeriöt Suomessa

(Puolustusministeriö 2011a; Ulkoasiainministeriö 2009; Valtiolle.fi 2010a-j.)

Ministeriö	Työntekijöitä	Toimipisteitä
Liikenne- ja viestintäministeriö	170	1
Maa- ja metsätalousministeriö	310	2
Oikeusministeriö	275	1
Opetus- ja kulttuuriministeriö	340	2
Puolustusministeriö	140	1
Sisäasiainministeriö	270	3
Sosiaali- ja terveysministeriö	460	3
Työ- ja elinkeinoministeriö	300	5
Ulkoasiainministeriö	1 607	97
Valtioneuvoston kanslia	230	4 (lisäksi edustustilat)
Valtiovarainministeriö	390	5
Ympäristöministeriö	300	1

2.2 Puolustusministeriö

Puolustusministeriön tehtävänä on valtioneuvoston osana ja oman hallinnonalansa ohjaajana vastata kansallisesta puolustuspolitiikasta ja turvallisuudesta sekä kansainvälisestä puolustuspoliittisesta yhteistyöstä. Se myös vastaa kokonaisuutensa puolustuksen koordinoimisesta ja kestävästä maanpuolustustahdosta. Puolustusministeriössä työskentelee yhteensä n. 140 henkilöä ja se on henkilöstömäärältään pienin ministeriö. Puolustusministeriö johtaa ja valvoo puolustusministeriön toimintaa yhdessä kansliapäällikön kanssa. Puolustusministeriöllä on yksi toimipiste Helsingissä ja se koostuu kolmesta eri osastosta, neljästä erillisyyksiköstä, turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristöstä sekä maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunnan sihteeristöstä. (Puolustusministeriö 2011a; Puolustusministeriö 2011b.)

2.3 Liike- ja virkamatkustus sekä valtion matkustusstrategia

Yritysten liikematkustus elää muutoksen aikaa vuoden 2009 laman vuoksi. Useissa yrityksissä matkakustannukset ovat yrityksen kolmanneksi suurin muuttuva ja kontrolloitava menoerä, henkilöstö- ja it-kulujen jälkeen. Liikematkustusta halutaankin karsia sekä kulujen säästämiseksi että työntekijöiden arvostaman vapaa-ajan vuoksi. On siis luonnollista, että myös valtion virkamatkustukseen on kiinnitetty enemmän huomiota ja ryhdytty toimiin kulujen pienentämiseksi. (Ahlblad 2011, 9; Salo 2006.)

Virkamatka tarkoittaa esimiehen määräyksestä tehtävää matkaa, jonka virkamies tekee virkatehtävien hoitamista varten virkapaikan ulkopuolelle. Virkamatkakustannuksina pidetään niitä ylimääräisiä menoja, joita asianomaisella on ollut virkamatkansa johdosta. (Valtiovarainministeriö 2011, 8-9.) Vuonna 2008 julkaistiin valtion matkustusstrategia, jonka matkustussäännössä määritellään valtion virkamatkustamisen keskeiset pääperiaatteet. Strategian täytäntöönpanosta päätettiin 28.10.2008. (Valtiovarainministeriö 2008b, 1.)

Strategian myötä valtion virkamiesten matkustamista haluttiin karsia ympäristön ja rahan säästämiseksi. (YLE Uutiset 2008). Strategian tavoitteena on muun muassa matkahallinnon organisointi ja huomion kiinnittäminen matkahallinnon kehittämistä tukeviin toimenpiteisiin. Lisäksi valtion matkustusmäärien ja matkustuksesta aiheutuvien kus-

tannusten tulisi alentua 10 miljoonalla eurolla vuoteen 2011 mennessä, perustuen ympäristövastuulliseen toimintaan ja riskienhallintaan, korvaavien käytäntöjen laajempaan hyödyntämiseen sekä valtionhallinnon saamaan kilpailukykyiseen hintatasoon. Matkustusstrategian myötä huomiota on haluttu kiinnittää myös matkustusturvallisuuteen ja ympäristönäkökohtiin. Tarkoituksena olisi suosia vaihtoehtoisia keinoja matkustamiselle, kuten etäkokoustekniikkaa ja videoneuvotteluja. Tavoitteena on saada ministeriöihin yhtenäiset matkustukseen liittyvät säännöt ja matkustajalle strategian hyödyt näkyvät esimerkiksi vakiintuneina käytäntöinä ja ajantasaisina ohjeina. Strategian toteutumisen seurantatutkimus tehdään vuonna 2012. (Autiovuori 2009; Valtiovarainministeriö 2008a, 46–47; YLE Uutiset 2008.)

Valtiovuorantaja-verkkolehden kirjoittamassaan artikkelissa ”valtion matkustusstrategia” –työryhmän jäsen, työmarkkinalakimies Joanna Autiovuori sanoo, että aidolla kehittämällä, matkustamisesta aiheutuvien kustannusten kriittisellä tarkastelulla ja uuden teknologian hyödyntämällä hyödyt voivat olla jopa suuremmat kuin asetetut tavoitteet. Autiovuoren mukaan tavoitetilan saavuttaminen kuitenkin edellyttää, että matkahuollon vastuuhenkilöille on varmistettu mahdollisuudet, valmiudet ja toimivalta vaikuttaa päätöksentekoon sekä panna muutos täytäntöön. Ministeriön johdon tehtävänä on varmistaa nämä vastuuhenkilön toimintaedellytykset. (Autiovuori 2009.)

2.3.1 Matkakustannukset vuosina 2007–2010

Matkustusstrategian tavoitteena on saada matkakustannukset vuonna 2011 vuoden 2007 tasolle. Seuraavan sivun taulukossa 2. on eriteltyä kaikkien ministeriöiden matkakustannukset vuosien 2007 ja 2010 välillä. Työ- ja elinkeinoministeriön matkakustannukset alkavat vuodelta 2008, jolloin ministeriö perustettiin kauppa- ja teollisuusministeriöstä, työministeriöstä ja sisäasiainministeriön alueiden kehittämissä tehtävien yksiköistä. Valtioneuvoston kanslian matkakuluista puuttuu vuodet 2007 ja 2008, mutta en valitettavasti löytänyt tähän selitystä. Sisäasiainministeriön vuosien 2007–2009 matkakuluihin kuuluvat myös poliisihallituksen matkakulut, jotka vuonna 2010 on eritelty omaan osaan. Tämän vuoksi matkakulut ovat noin 12 miljoonaa euroa pienemmät vuonna 2010 kuin aikaisempina vuosina. (Autiovuori 2009; Netra 2011; Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.)

Taulukko 2. Ministeriöiden matkakustannukset v. 2007–2010 (Netra 2011.)

Ministeriö	2007	2008	2009	2010
Liikenne- ja viestintäministeriö	936 523	1 093 409	867 498	741 455
Maa- ja metsätalousministeriö	2 910 190	3 078 520	2 968 586	3 053 909
Oikeusministeriö	7 806 614	8 106 610	8 444 724	7 976 349
Opetus- ja kulttuuriministeriö	3 203 931	3 322 108	3 267 925	2 995 717
Puolustusministeriö	1 205 477	1 038 106	775 713	796 074
Sisäasiainministeriö	25 916 110	22 431 324	23 546 502	11 547 729
Sosiaali- ja terveysministeriö	3 273 959	3 524 662	3 445 768	1 619 634
Työ- ja elinkeinoministeriö		2 930 578	2 310 931	2 348 629
Ulkoasiainministeriö	12 073 682	13 243 912	11 978 666	12 170 360
Valtioneuvoston kanslia			1 479 528	1 358 134
Valtiovarainministeriö	1 354 476	1 831 322	1 545 667	1 367 377
Ympäristöministeriö	6 845 646	6 661 299	1 649 137	1 854 194
Yhteensä	65 526 608	67 261 850	62 280 645	47 829 561
%-muutos v. 2007 verrattuna		+2,65 %	-4,95 %	- 27 %

Kuten taulukosta käy ilmi, niin matkakustannukset ovat laskeneet lähes 18 milj. € eli 27 %, kun verrataan vuoden 2007 ja vuoden 2010 matkakuluja. Tämä luku ei tosin kerro koko totuutta, sillä kuten aikaisemmin mainittiin, on ministeriöissä tapahtunut muutoksia ja luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia. Matkakustannusten alenemiseen onkin monia syitä. Ministeriöille on myös myönnetty vähemmän rahaa matkustamiseen ja esimerkiksi lentojen hinnat vaikuttavat suoraan matkakulujen laskuun.

Joissakin ministeriöissä on matkakuluja saatu selvästi laskettua, mutta joissakin ministeriöissä matkakulut olivat jälleen nousseet vuodesta 2009 vuoteen 2010 verrattuna. On vaikea arvioida, mikä on ollut viestinnän rooli saavutettuihin tuloksiin. Valtiovarainministeriön matkahallintoasiantuntija Tarja Tikkasen mukaan tulokset on saavutettu sillä, että rahaa on yksinkertaisesti annettu vähemmän käyttöön. ”En suinkaan ota itselleni

kunniaa, että en voi sanoa, että olen niin hyvin tiedottanut, vahtinut ja viestinyt, että nyt se on tuottanut tulosta, mutta tietenkin jonkun pienen osan”, Tikkanen kertoo. Hänen mukaansa matkakuluista on yksinkertaisesti vain pakko karsia, koska rahaa ei anneta yhtä paljon kuin aikaisemmin. (Tikkanen, T. 30.11.2010.)

On kuitenkin pakko sanoa, että viestintä on jollakin tasolla (esimiesviestintä, viestintä matkasihteereille tai matkustajille) onnistunut, koska hyviin tuloksiin on päästy. Toisissa ministeriöissä matkakustannukset ovat laskeneet jo vuonna 2009, mutta toisissa kulut ovat laskeneet selvästi vasta vuonna 2010. Tähän voisi mielestäni vaikuttaa viestintä, sillä monissa ministeriöissä keskityttiin strategian julkaisun jälkeen tekemään omaa ohjetta, mutta esimerkiksi puolustusministeriössä omaa ohjetta ei ollut, vaan keskityttiin nimenomaan viestintään ja matkakulut laskivat jo strategian julkaisun jälkeisenä vuonna (2009) 20 % vuoteen 2008 verrattuna. (Torppa, M. 28.12.2010.)

2.3.2 Matkustusstrategian jalkauttaminen

Matkustusstrategian mukaisiin toimenpiteisiin ryhdyttiin vuoden 2009 aikana. Matkustusstrategian myötä matkahallintoon kiinnitettiin paljon huomiota, mutta ennen strategiaa matkahallinnon tilanne ja lähtökohta oli hyvin erilainen eri ministeriöissä. Toisissa siihen ei ollut kiinnitetty lähes mitään huomiota, mutta esimerkiksi ulkoasiainministeriössä matkahallinto ja erilaiset säännöt ja ohjeet olivat olleet arkipäivää jo useamman vuoden ajan. (Aalto, S. 30.11.2010; Artell, A. 1.12.2010; Torppa, M. 8.11.2010.)

Tavoitetilan saavuttaminen edellytti muun muassa vastuuhenkilön nimeämistä, kartoituksen tekemistä matkahallinnon tilasta, tavoitteiden asettamista ja niiden toteutumisen seurantaa. Lisäksi tuli arvioida oman matkustusohjeen tarpeellisuutta. Matkustusstrategian liitteenä oli ohje, jonka pohjalta ministeriö pystyi laatimaan oman matkustusohjeensa. (Valtiovarainministeriö 2008a, 55; Valtiovarainministeriö 2008b, 2.)

Matkustusstrategiassa mainittiin joitakin asioita, joiden avulla strategia oli mahdollista jalkauttaa. Vastuuhenkilön rooli oli keskeinen, koska käytännössä strategian toimeenpano ja kehittäminen oli hänen vastuullaan. Matkavastaavan tehtäviin kuului toimia johdon tukena raportoinnissa, virastotason linjausten laadinnassa ja toimeenpanossa.

Lisäksi hänen täytyi huolehtia käytännön vaatimasta ohjauksesta ja linjausten toimeenpanosta sekä matkahallinnon kehittamisestä. Yhtenä keskeisenä asiana pidettiin virasto-kohtaista ohjetta. Lisäksi korostettiin sitä, että matkustajien tulee osata käyttää erilaisia itsepalveluohjelmia eli heidät pitää olla perehdytetty niiden käyttöön ja heidän pitää ymmärtää oma vastuunsa ja velvoitteensa sen käytön suhteen. Tarkempia viestintään liittyviä ohjeita ei annettu. (Valtiovarainministeriö 2008a, 53; Valtiovarainministeriö 2008b, 3.)

Puolustusministeriössä tehtiin vuonna 2009 hallintoyksikön asiakaskysely, johon vastasi 49 puolustusministeriön työntekijää. Tarkoituksena oli selvittää puolustusministeriöläisten mielipiteitä muun muassa matkahallinnosta ja matkustusstrategiasta. Näiden vastausten avulla Minna Torppa sai kehitysehdotuksia siihen, miten kehittää matkahallintoa puolustusministeriössä. Kyselyssä haluttiin tietää esimerkiksi henkilöiden mielipiteitä uuden M2-matkanhallintajärjestelmän käyttöönotosta eli miten ihmiset haluaisivat kouluttautua ohjelman käyttäjiksi. (Puolustusministeriö 2009b.)

Monet vastaajat kertoivat riittävän koulutuksen olevan tärkeä ja lisäksi toivottiin, että kaikki henkilöt koulutettaisiin, etteivät matkasihteerit joutuisi opastamaan virkamiehiä ohjelman käytössä. Matkahallinnon kehittämisideoita olivat muun muassa matkustusohjeiden selkeys ja niiden toivottiin löytyvän puolustusministeriön intranetistä, Oivasta. Lisäksi toivottiin yhtenäisiä linjauksia, mutta toisaalta myös joustavuutta esimerkiksi matkustuspäivien suhteen. Yksi vastaaja korosti, että haluaisi kaikkien, myös ministeriön johdon, sitoutuvan strategiaan. (Puolustusministeriö 2009b.)

Yksi matkustusstrategian jalkauttamiseen liittyvistä tehtävistä on se, miten saada henkilöstö käyttämään itsevarausjärjestelmiä. Monissa organisaatioissa tässä ei onnistuta, mutta BBC:n Head of Sourcing Jamie Hindhaugh kertoi keväällä 2009 Suomen liike-matkayhdistyksen seminaarissa, kuinka BBC saavutti liikematroissaan jopa osittain 90 %:n itsevarausasteen. Hän aloitti BBC:llä uuden matkapalveluiden hankintamallin, jonka mukaan kaikkien organisaation jäsenten tuli jatkossa varata työmatkansa itse online-varausjärjestelmän kautta. Muutos koski jokaista organisaation jäsentä pääjohtajaa myöten. (Lappi 2009c.)

Haasteisiin oli varauduttu ja johtotason sitoutumista pidettiin yhtenä onnistumisen ta-
keista. Tärkeää oli myös se, että koko organisaatio ymmärsi muutosten koskevan jo-
kaista työntekijää tehtävästä tai asemasta riippumatta. Muutoksen jalkauttamiseen
Hindhaugh käytti kasvokkaisviestintää ja lähetti ostotoiminnoista vastaavat päälliköt
keskustelemaan alaistensa kanssa siitä, mikä uudessa toimintamallissa ei mahdollisesti
toimisi ja mitkä asiat tulisivat muuttumaan ja miksi. Keskusteluja jatkettiin, kunnes
kaikki ymmärsivät muutoksen syyn ja seuraukset. (Lappi 2009c.)

BBC:llä onnistuttiin nostamaan varausastetta merkittävästi, sillä junamatkoissa itseva-
rausaste on jopa 99 % ja lennoissakin 60–65 %. Hindhaughin mukaan yksi onnistumi-
sen syy on ollut niin sanottu ”visual guilt” –ilmiö, jolla Iso-Britanniassa tarkoitetaan
sitä, että itse matkansa varaavat henkilöt näyttäisivät varaavan halvempia lentoja kuin
matkatoimistovirkailijat tai henkilöt, jotka varaavat matkoja toisten puolesta. Tähän voi
olla syynä se, että matkustaja ei voi syyttää ketään muuta, jos häneltä jälkikäteen kysyt-
täisiin suurista matkakuluista. Voitaisiinko myös Suomen ministeriöissä käyttää ”visual
guilt” –ilmiötä hyväkseen vähentämällä matkasihteerien määrää radikaalisti tai siirtymäl-
lä kokonaan siihen, että virkamiehet varaisivat itse oman matkansa? (Lappi 2009c.)

3 Sisäinen markkinointi ja viestintä osana organisaation toimintaa

Yleensä ajatellaan, että viestinnällä on aina jokin tarkoitus, päämäärä tai tavoite. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole, vaan viestintä voi olla vain tapa tai tottumus. Sen sijaan markkinointiviestinnän keskeisin ominaisuus on juuri tarkoituksellisuus ja tavoitteellisuus. Vastaanottajassa halutaan saada jotakin aikaan, esimerkiksi tiedon tai asenteen muutos. (Anttila & Iltanen 2001, 232.)

Markkinointiviestintä voidaan nähdä osana yhteisöviestintää ja toisaalta yhteisöviestintä ja erityisesti sisäinen viestintä voidaan nähdä osana markkinointiviestintää. Luokittelun sijaan tärkeintä on valita oikeat keinot kohderyhmän tavoittamiseksi. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 17.) Tutkimuksessani haluan korostaa juuri kokonaisviestinnän merkitystä ja tämän vuoksi käsittelen markkinointia ja viestintää rinnakkain ja osittain samojen otsikoiden alla. Alla olevassa kuviossa 1. on kuvattu organisaation kokonaisviestintää, josta selviää hyvin mistä eri osa-alueista organisaatioiden viestintä koostuu.



Kuvio 1. Organisaation kokonaisviestintä (Anttila & Iltanen 2001, 236.)

3.1 Markkinointiviestinnällä pyritään tietoisesti vaikuttamaan

Markkinointiviestinnän perinteiset osa-alueet (myyntityö, suhde- ja tiedotustoiminta, mainonta ja myynninedistäminen) ovat saaneet rinnalleen useita muita osa-alueita, kuten suoramarkkinoinnin ja sisäisen markkinoinnin, jota käsitellään tarkemmin luvussa 3.2. (Anttila & Iltanen 2001, 236.)

Markkinointiviestintä ei siis ole mitä tahansa viestintää, vaan viestintää, jolla pyritään tietoisesti vaikuttamaan. Yleensä ihminen muuttaa käyttäytymistään pitkällä aikavälillä, jos hän itse haluaa tehdä niin ja lyhyellä aikavälillä, jos hänen on pakko tehdä niin. Vaikuttamisella pyritään henkilön asenteiden, mielipiteiden tai käyttäytymisen muuttumiseen. Vaikuttamisen onnistumiseen liittyy viestijän uskottavuus, vastaanottajan ymmärtäminen, selkeä argumentointi ja viestinnän tehokkuus. Viestijän täytyy olla vastaanottajan mielestä uskottava. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 42–43.)

Markkinointiviestintä suunnitellaan yleensä kohderyhmittäin. Markkinointiviestinnän kohderyhmiä ovat esimerkiksi asiakkaat ja organisaation sidosryhmät, mutta markkinointiviestinnän kohderyhmänä voi olla myös organisaation oma henkilöstö. Tällöin puhutaan sisäisestä markkinointiviestinnästä. Sisäistä markkinointiviestintää tarvitaan esimerkiksi tietojen jakamiseen, henkilöstön sitouttamiseen ja motivoimiseen. Nämä kaikki ovat siis tärkeitä osa-alueita, kun puhutaan matkustusstrategian jalkauttamisesta. (Fill 2005, 871–872; Vuokko 2003, 12, 16.)

Viestintäkeinot tulee valita niin, että kohderyhmä tavoitetaan parhaalla mahdollisella tavalla ja mahdollisimman pienin kustannuksin. Markkinointiviestinnän onnistumisen edellytyksenä on kohderyhmän tunteminen eli kohderyhmää tulee osata kuunnella esimerkiksi henkilökohtaisessa kohtaamisessa tai saadun palautteen perusteella. (Bergström & Leppänen 2009, 329–330; Vuokko 2003, 14.)

3.2 Sisäinen markkinointi kohdistuu omaan henkilöstöön

Sisäinen markkinointi tarkoittaa organisaation omaan henkilöstöön kohdistuvaa markkinointia. Asiat tulee ikään kuin myydä ensin omalle henkilöstölle. Sisäisen markkinoinnin avulla henkilöstö voi tuntea, että heistä välitetään, jolloin tuloksena henkilöstö

on sitoutuneempaa ja motivoituneempaa. Sisäiseen markkinointiin voidaan sanoa kuuluvan kaksi tasoa eli liikeidean sisäinen markkinointi ja toimintatason sisäinen markkinointi, johon esimerkiksi matkustusstrategiaan liittyvä sisäinen markkinointi kuuluu. Sen tavoitteena on siis tehtyjen toimintasuunnitelmien toimivuus organisaation toiminnassa. Henkilöstön täytyy ymmärtää miksi heidän täytyy toimia tietyllä tavalla, vaikka monessa organisaatiossa keskitytäänkin kertomaan, miten tulisi toimia. Se ei kuitenkaan yksinään riitä. (Proctor 2007, 194; Rope 2000, 609.)

Sisäisessä markkinoinnissa ylimmän johdon panoksella on merkittävä rooli. Johtajan tehtävänä on innostaa ja suunnata henkilöstön motivaatio yhteisiin tavoitteisiin. Matkustusstrategian toimeenpanossa matkavastaava toimii käytännössä johtajana, jolloin hänen panoksellaan on merkittävä rooli. Hän kuitenkin tarvitsee myös ministeriön johdon tuen toiminnalleen. Sisäisen markkinoinnin toteutuskeinoja ovat tiedotus, koulutus, kannustaminen ja yhteishengen luominen. Alla olevassa kuviossa 2. on esiteltyä nämä toteutuskeinot. (Bergström & Leppänen 2009, 174–176, Vuokko 2003, 16.)

Tiedotus <ul style="list-style-type: none"> • intranet, sähköposti • kokoukset, tapaamiset, keskustelut 	Koulutus <ul style="list-style-type: none"> • sisäinen, ulkoinen • tilaisuudet, ohjeistot • tiedot, taidot, asenteet
Kannustus <ul style="list-style-type: none"> • palkka, palkkiot, edut • kiittäminen, huomiointi 	Yhteishenki <ul style="list-style-type: none"> • tilaisuudet, tapahtumat • matkat, harrastukset • työtilat, kohtelu

Kuvio 2. Sisäisen markkinoinnin toteutuskeinot (Bergström & Leppänen 2009, 174.)

Tärkein edellytys sisäisen markkinoinnin onnistumiselle on, että kaikkia edellä mainittuja keinoja käytetään tasapainoisesti hyväksi. (Bergström & Leppänen 2009, 178.)

3.2.1 Sisäinen suhde- ja tiedotustoiminta

Markkinoinnissa on sanottu olevan kolme asiaa ylitse muiden: ensimmäinen on ihminen, toinen on ihminen ja kolmas on ihminen. Tämä kertoo hyvin sen, että kaiken markkinoinnin tekevät ihmiset, ihmissuhteet voivat ratkaista menestyksen ja ainoastaan ihmisiä ymmärtämällä voi markkinointia tehdä tuloksellisesti. (Rope 2000, 355.)

Suhdemarkkinoinnissa on perimmiltään kyse siitä, että markkinoijan tulisi kyetä muodostamaan mahdollisimman läheinen, tiivis ja henkilökohtainen suhde kaikkiin niihin keskeisiin sidosryhmiin, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen. Vaikka se tarkoittaakin henkilötasoisien suhteen aikaansaamista, se ei merkitse, että suhteen tulisi olla ystävyystasolla. (Rope 2000, 356–357.)

Työyhteisöihin muodostuu yhdessä tekemisen seurauksena erilaisia verkostoja. Usein ne muodostuvat luonnostaan, mutta niitä voidaan myös rakentaa tarkoituksella. Verkostoitumisesta on monenlaista hyötyä, mutta ideana on se, että kaikkien osapuolten tulee hyötyä siitä jollakin tavalla. Verkostoja voi muodostaa myös oman organisaationsa ulkopuolisten henkilöiden kanssa. (Juholin 2009, 75.)

Sisäisen tiedottamisen kohderyhmänä on henkilöstö, mutta myös kaikki sisäpiiriin kuuluvat, kuten omistajat ja yhteistyökumppanit. Sisäisen tiedottamisen tavoitteena on avoin ilmapiiri, jossa kaikkien organisaation jäsenten tulee olla tietoisia siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu ja minkälaisia hankkeita on meneillään. Tiedotuksen tulisi olla yhteishenkeä luovaa ja sen tulisi sopia organisaatiokulttuuriin, jotta sisäinen tiedotus toimii. (Rope 2000, 361.)

3.2.2 Koulutus

Koulutus voi olla joko sisäistä tai ulkoista koulutusta. Koulutuksen avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin sekä antaa työtä tarvittavia tietoja ja taitoja. (Bergström & Leppänen 2009, 174.)

Koulutusta pohdittaessa on tärkeää miettiä sen pohjimmaista tarvetta eli halutaanko esimerkiksi lisätä henkilöstön teknologisia taitoja vai kertoa henkilöstölle miksi uusia järjestelmiä tulisi käyttää. Nämä molemmat ovat tärkeitä osa-alueita. Koulutuksen on-

gelma on kuitenkin usein siinä, että se painottuu tekniikkaan, vaikka sen pitäisi painottua nimenomaan ihmisten ajattelutapoihin. Koulutuksen kautta on voitu antaa perustaidot ohjelmiston käyttöön, mutta silti ihmisille voi olla epäselvää miksi ohjelmisto on alun perin edes otettu käyttöön. Jos ihmiset eivät tiedä syytä, ihmisten sitoutuminen voi jäädä pinnalliseksi. (Puro 2004, 116–117.)

Koulutuksen jälkeen toimiva mentorointi pitää huolen siitä, että myös käytännön muutoksia syntyy. Mentoroinnin sivuuttaminen on usein keskeisin syy sille, miksi hyvin suunnitellut ja hyvältä vaikuttavat käytännöt eivät toimi. Koulutuksen tulisi saada henkilöstö innostuneeksi ja mentoroinnin tehtävänä on pitää innostusta yllä. Koulutuksessa jaetut materiaalit olisi hyvä pitää esimerkiksi intranetissä, jolloin henkilöstön olisi helppoa palata niihin koulutuksen jälkeenkin. (Bergström & Leppänen 2009, 176; Puro 2004, 117–119.)

3.2.3 Kannustus

Kannusteet ovat osa sisäistä markkinointia. Erilaisia kannusteita on melko paljon, mutta tärkeintä olisi löytää eri henkilöstöryhmille tai jopa eri henkilöille omat kannusteensa, koska eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Aineellisten palkkioiden lisäksi kannustavia tekijöitä ovat henkilöstön saama lautapalautte, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, julkinen kiittäminen ja tunnustus. Tärkeää kannusteissa on henkilökohtainen huomioiminen, esimerkiksi kiittäminen ja myönteisen palautteen antaminen. (Bergström & Leppänen 2009, 177–178.)

Konsulttiyhtiö Cubiksen teettämän kyselyn (2003) mukaan suomalaisia työntekijöitä kannustaa eniten kiittäminen. Raha ei toimi kannusteena niin hyvin kuin monessa muussa Euroopan maassa, jos palkka-asiat ovat työntekijän mielestä muuten jo kunnossa. Monesti ei suoraaniseen rahaan perustuvat kannusteet toimivat tehokkaammin, koska niiden saamisesta jää joko konkreettinen muisto tai kokemus ja ne pysyvät helpommin mielessä kuin saatu rahapalkkio. (Kankare 2003; Rope 2000, 620.)

3.2.4 Yhteishengen luominen

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on varmistaa henkilöstön yhteenkuuluvuus ja usko organisaation menestykseen. Tähän toimintaan kuuluvat muun muassa yhteiset tilaisuudet, joilla pyritään luomaan sisäistä uskoa ja yhteishenkeä. Yhteishengen luomisessa on keskeisenä osana työn ulkopuoliset tapahtumat, esimerkiksi erilaiset tilaisuudet ja matkat. (Bergström & Leppänen 2009, 178; Rope 2000, 622.)

Hyvää yhteishenkeä edustaa myös työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu. Joissakin organisaatioissa on matkapolitiikan suhteen siirrytty siihen, että kaikkia koskevat samat säännöt. Tieto-Enatorin Global Travel Manager Marjut Laakkosen mukaan heillä kukaan ei lennä bisnes-luokassa, ei edes konsernin toimitusjohtaja. Matkustusstrategian yhtenä tarkoituksena on luoda yhtenäiset säännöt kaikille ministeriöille. Tämä voi parantaa yhteishenkeä, jos asiaa ymmärretään korostaa sisäisen markkinointiviestinnän avulla. (Karttunen 2007.)

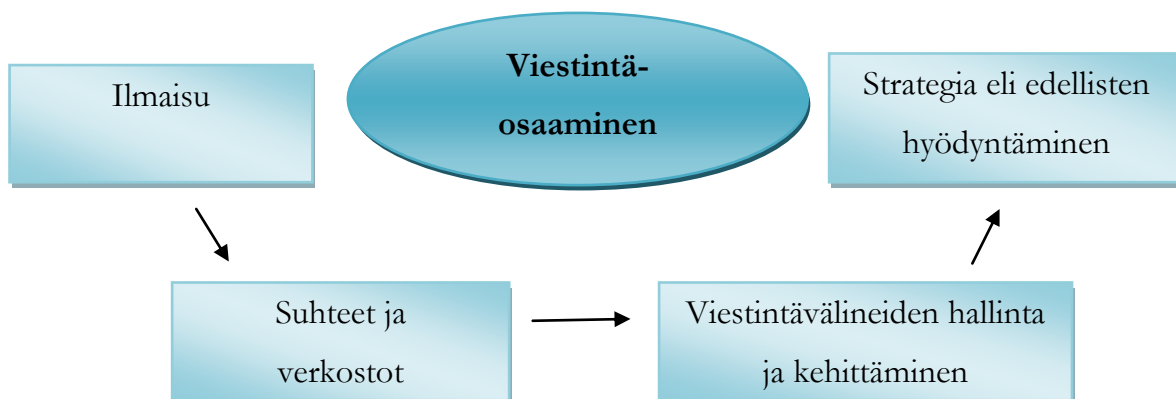
Yhteishengen luominen on ehkä hankalasti hahmotettavissa, mutta silti sen puuttumisen huomaa helposti. Yhteishengen luominen vaikuttaa kaikkeen henkilöstön toimintaan, mistä syystä siihen panostaminen ja siinä onnistuminen on keskeistä organisaation tuloksellisuudelle. (Rope 2000, 622.)

3.3 Viestintä työyhteisössä ja viestintäosaaminen

Sisäinen viestintä tarkoittaa työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sen keskeisimpiä tehtäviä on tuottaa henkilöstölle selkeä merkitys työnsä tekemiseen. Sisäistä viestintää tarvitaan tiedottamiseen, henkilöstön motivointiin ja hyvän ilmapiirin synnyttämiseen ja säilyttämiseen. Organisaatioiden viestintää kehittävän Paraplyn toimitusjohtaja Maija Iloniemen mukaan sisäisen viestintä on erityisen tärkeää, koska ”tieto motivoi, sitouttaa ja saa aikaan tuloksekkaan ilmapiirin”. (Juholin 1999, 13; Tervola 2008.)

Viestintäosaaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, jotka painottuvat eri tavoin eri työnkuville eri aikoina. Viestintäosaaminen koostuu suullisesta ja kirjallisesta ilmaisusta, suhteista kumppaneihin ja sidosryhmiin, viestintävälineiden hallinnasta ja kehittämi-

sestä ja neljäntenä strategiasta eli siitä, miten edellä mainittuja osataan käyttää eri tilanteissa. Kuviossa 3. on esiteltyä nämä viestintäosaamisen osa-alueet. (Juholin 2009, 30–31.)



Kuvio 3. Viestintäosaamisen osa-alueet (Juholin 2009, 31.)

3.3.1 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäisen viestinnän kanavat voi lajitella monella eri tavalla. Yksi tapa on jakaa ne kasvokkaisviestintään ja kirjalliseen sekä sähköiseen viestintään. (Juholin 1999, 139.)

Kasvokkaisviestintää pidetään arvostetuimpana viestinnän muotona. Siihen kuuluu erilaiset kokoukset, palaverit, työhön perehdyttäminen ja ohjaaminen sekä vapaamuotoiset tilaisuudet. Kasvokkaisviestintä ei kuitenkaan välttämättä ole paras valinta viestintäkanavaksi, koska siinä ei voida täysin kontrolloida viestin laadintaa. Sanallisesti on vaikea tuoda esille esimerkiksi laajoja numeraalisia kokonaisuuksia. (Juholin 1999, 141; Puro 2004, 49.)

Kirjalliseen viestintään kuuluu esimerkiksi sisäiset tiedotteet, raportit, kirjeet, henkilöstölehti ja ilmoitustaulut. Monet organisaatiot ovat kuitenkin siirtäneet henkilöstölehtensä intranetiin, jolloin se sisältyy sähköiseen viestintään. (Jussila & Leino 1999, 82; Loh-taja & Kaihovirta-Rapo 2007, 51.)

Sähköisen viestinnän kanavia on esimerkiksi intranet, sähköposti ja puhelin. Intranetin eli organisaation sisäisen verkon hyötynä muihin sisäisen viestinnän kanaviin verrattuna on kattavuus, nopeus ja tosiaikainen kohdistettavuus. Työntekijöillä on kuitenkin erilai-

sia tapoja suhtautua intranetiin. Toiset käyvät siellä päivittäin ja toiset eivät pidä sen käytöstä, koska tiedon löytäminen voi olla vaikeaa. Intranetin tulisi olla mahdollisimman selkeä ja helppokäyttöinen. (Juholin 2009, 77–79.)

Intranetin toimivuuden perusta on hyvä sisältö ja toimivuus, jotka ovat edellytyksenä kaikelle muulle toiminnalle. Käyttäjien tulee viihtyä sivulla ja heidän pitää kokea saavansa jotain, mitä muualta ei löydy. Kuvat laajentavat ja selventävät sisältöä ja voivat joskus korvata tekstin kokonaan ja auttaa ymmärtämään hankalaakin viestiä. Kuvan tehtävänä on saada käyttäjä kiinnostumaan aiheesta. Ne selkeyttävät sivujen rakennetta ja laajan kokonaisuuden voi pitää yhtenäisenä kuvien avulla. Kuvitus pitää kuitenkin suunnitella tarkkaan, ettei se vaikeuta sivujen käyttöä. Tekstin tulee olla lyhyttä, oikeinkirjoitettua ja sujuvaa. Otsikoiden, navigointitekstien ja linkkisanojen tulee nopeasti kertoa linkin takana löytyvästä sisällöstä. (Blundel 2004, 75–80; Jussila & Leino 1999, 131–134.)

Sähköpostin käytön suuri kasvu on johtanut siihen, että sen alkuperäinen idea on kärsinyt. Ihmiset eivät pysty tai kerkeä lukemaan kaikkia viestejä ja viestinnän teho laskee. Ongelmana on myös sisällön ja tyylin hallinta. On syytä miettiä, minkälaisista asioista voi keskustella sähköpostitse. Organisaatioiden viestintää kehittävän Paraplyn toimitusjohtaja Maija Ilmoniemen mukaan sähköposti sopii palaverista tiedottamiseen, mutta ei henkilökohtaisten asioiden kertomiseen. Jokainen myös tulkitsee viestejä eri tavoilla, ja niitä saatetaan myös ylitulkita. Isoilla kirjaimilla tarkoitetaan huutamista ja esimerkiksi iltakymmeneltä kirjoitettu sähköpostiviesti ymmärretään monella eri tavalla. (Puro 2004, 68–72; Tervola 2008.)

3.3.2 Viestintäkanavan valinta

Organisaatioiden viestintä onnistuu sitä paremmin, mitä paremmin se onnistuu valitsemaan viestiinsä sopivan viestintäkanavan. Kanavan valitsemiseen vaikuttaa suuresti organisaation viestintäkulttuuri. Työyhteisön kulttuuri antaa tietyt kehykset kanavan valintaan, mutta niitä ei kannata noudattaa orjallisesti. Valtiotieteiden tohtori Elisa Juholinin mukaan ”viesti menee perille kun se on henkilökohtainen ja pysäyttävä. Kun informaation määrä kasvaa valtavasti, ihminen suojautuu. Suojakilven läpi pääsevät vain viestit, jotka koskettavat yksilöä, mutta eivät ärsytä liikaa”. (Juholin & Niemelä 2007.)

Daft ja Engel (Puro 2004, 47.) jaottelivat vuonna 1986 viestintäkanavat monipuolisiin ja yksipuolisiin viestinnän kanaviin. Alla olevassa kuviossa 4. on esiteltynä tämä hahmotelma.

Monipuoliset kanavat	Yksipuoliset kanavat
kasvokkaisviestintä	muodolliset tiedotteet
ryhmäviestintä	videot
videokonferenssi	ilmoitustaulu
puhelin	sähköposti
intranet	

Kuvio 4. Monipuoliset ja yksipuoliset viestinnän kanavat. (Puro 2004, 47.)

Ajatus jaottelussa on, että mitä yksipuolisempi väline, sitä epämääräisemmäksi sen kautta välitetty viesti ymmärretään. Jos viestin välittäjä haluaa vähentää epävarmuutta tai –tarkkuutta, hän käyttää monipuolisia kanavia. Jos kyseessä on viesti, jonka ei ole tarkoitus merkittävällä tavalla vaikuttaa vastaanottajaan, yksipuolinen väline on hyvä valinta. Daftin ja Engelin lähtökohta on tutkimuksellinen, mutta sitä voi kokeilla myös käytännössä. Tässä jaottelussa on myös se hyvä puoli, että se asettaa rinnakkain sekä uudet, että perinteiset viestintäkanavat. Viestinnän kanava tulee usein valittua sen helppouden tai käytäntöjen vuoksi, vaikka pitäisi pohtia miten kohderyhmä saavutetaan ja miten viesti valitulla välineellä vastaanotetaan. (Puro 2004, 47–48.)

Viestintäkanavan valinnassa onnistuu, kun kunnioittaa vastaanottajaa ja lähettää viestin vain niille, joita asia koskee. Viestiä ei esimerkiksi kannata lähettää kopiona henkilöille, joita asia ei koske eikä kannata kutsua kokoukseen henkilöitä, joita käsiteltävä asia ei koske. Oman työyhteisön kulttuuri antaa tietyt suuntaviivat viestien välittämiseksi. Viestin tulisi välittää niin, että tieto pysyy muuttumattomana ja ihmiset saavat sen oikeaan aikaan. Jos vuorovaikutus edistää viestin perillemenoaa, tulisi kanava valita sen mukaan. Tulee myös miettiä, voiko erilaiset esitystavat (kuva, video, ääni) vahvistaa viestin perillemenoaa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50–51.)

3.4 Mitä on strategiaviestintä?

Strategiassa on kyse organisaation toiminnan muutoksesta eikä henkilöstöä voi saada muutoksen tueksi ilman heidän omaa suostumustaan ja sitoutumistaan. Viestinnän keinoin pyritään perustelemaan muutosta ja osoittamaan sen edut. Strategiaviestintään kuuluu strategian sisältöä koskeva viestintä, strategian toteuttamista tukevaa viestintää sekä strategiaprosessista viestimistä. Esimiehellä on suuri rooli strategiaviestinnässä, sillä esimerkiksi strategiaan kyynisesti suhtautuva esimies voi omalla esimerkillään vaikuttaa kielteisesti siihen, miten alaiset suhtautuvat organisaationsa strategiaan. (Hämäläinen & Maula 2004, 28–29, 36.)

Viestintätoimisto Topicin toimitusjohtaja Timo Häkkisen mukaan strategian läpimurtoon tarvitaan tietoa, osaamista, ymmärrystä, halua, aloitteellisuutta sekä kykyä koulutautua. ”Tieto auttaa vastaanotossa, osaaminen käsittämässä ja ymmärrys hyväksymisessä. Halu edesauttaa omaa motivoitumista, aloitteellisuus innostumista ja kyky koulutautumiseen sataprosenttista sitoutumista”, Häkkinen kertoo. Hänen mukaansa organisaation koko tai organisaatorakenne ei välttämättä tee muutosprosessista vaikeaa. Onnistuminen edellyttää suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta, jotta henkilöstöä ei turruteta liialla viestinnällä. Hyvin suunnitellulla ja maltillisella viestinnällä on mahdollisuus saavuttaa parempia tuloksia. (Fiilin 2009a; Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 78.)

Strategia voi itsessään motivoida työntekijöitä, koska työntekijä voi kokea toimivansa yhteisen edun vuoksi ja tekevänsä jotain, jolla on oikeasti merkitystä. Oma työtä on helpompi arvostaa, kun ymmärtää laajemman kokonaisuuden, johon omat työtehtävät liittyvät. (Hämäläinen & Maula 2004, 34.)

Strategiadokumentin jakaminen sellaisenaan henkilöstölle ei välttämättä auta työntekijöitä ymmärtämään strategiaa. Usein strategian tiivistäminen onkin tarpeen ja on hyvä korostaa kaikkien olennaisimpia asioita. Jos tekstiä on paljon, harva edes lukee sitä, koska sen yhteys omaan työhön on epäselvä. Usein henkilöstö haluaa tietää, miten strategia liittyy jokapäiväiseen työhön ja sen takia strategiaviestintä voisi olla hyvä suunnitella kohderyhmän mukaan. Käytännön esimerkit auttavat hahmottamaan, miten kukin työntekijä voi itse edistää strategian toteutumista. On tärkeää, että henkilöstä voi esittää

kysymyksiä, antaa palautetta ja myös avoimen keskustelun tulee olla mahdollista. Strategiadokumentti voisi olla kuitenkin laajemminkin saatavilla, jotta henkilöstö voi halutessaan perehtyä siihen tarkemmin. (Hämäläinen & Maula 2004, 22.)

Jokaisella viestintäkanavalla on hyvät puolensa, mutta strategiaviestinnässä usein eri viestintävälineiden yhdistelmä toimii parhaiten. Kasvokkaisviestintä toimii parhaiten tilanteissa, jotka vaativat ymmärryksen syventämistä. Ne antavat henkilöstölle mahdollisuuden kysyä kysymyksiä ja saada vastauksia epäselviin asioihin. Strategia ei yleensä aukea lukemalla, vaan tärkeää on päästä myös keskustelemaan siitä. Kasvokkaisviestintä on hyvä keino, jos tavoitteena on saada mahdollisimman moni mukaan muutokseen. Sen avulla voidaan myös saada palautetta ja olla vuorovaikutuksessa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 78, 80–81.)

Intranet on hyvä muutosviestinnän kanava, jonka kautta voidaan toisaalta viestiä muutosprosessi selkeästi ja toisaalta se voi toimia hengityskanavana, jossa keskustelualueiden ja muun vuorovaikutuksen kautta henkilöstö voi purkaa ajatuksiaan. Intranetiin voidaan luoda myös laajoja asiakokonaisuuksia. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 80–81.)

Helsingin kauppakorkeassa yritysten strategiaviestinnästä väitellyt Minna Mustonen sanoo, että erityisesti strategiaviestinnässä sisäinen kohdistettu markkinointi on tehokkaampaa kuin yhtenäinen tiedottaminen. ”Työntekijä valikoi itselleen merkitykselliset asiat. Viestinnässä tulee huomioida viestinnän tyyliä ja sisällössä työntekijän toimenkuva, osaaminen sekä työympäristö. Tällöin työntekijä voi kokea viestin itselleen merkityksellisenä, sisäistää sen sekä pystyy toimimaan arjessa strategian mukaisesti”, Mustonen sanoo. Hänen mukaansa viesti torjutaan, jos sitä ei osata yhdistää omaan työhön esimerkiksi viestin vaikeaselkoisuuden vuoksi. (Fiilin 2009b.)

Talouselämä-lehti ja Compass Management Partners tutkivat kuluvana vuonna 2011 suurten suomalaisyritysten muutosjohtamisen kykyjä. Tutkimuksen mukaan yritysjohto keskittyy liikaa kalvosarjoihin, intranetiin, blogeihin ja muihin yksisuuntaisiin viestintäkanaviin. Menestyneimmissä ja parhaissa suomalaisyrityksissä johto laittaa itsensä liioon, jolloin projektien käynnistämisisä ja tulosten saavuttamisesta tiedotetaan laajasti,

jolloin syntyy innostusta muutostyöhön. Oleellisinta oli tuoda muutos osaksi työntekijöiden arkea. (Mäntylä 2011, 25.)

3.5 Palautteen antamisen ja saamisen merkitys

Työyhteisössä ilmapiiri vaikuttaa siihen, paljonko palautetta annetaan. Luottamukseen perustuva ilmapiiri kehottaa henkilöstöä antamaan palautetta ja parhaimmillaan näin voidaan rakentaa yhteisökuultuuria, jossa palautteella on keskeinen rooli. Palautteen antaminen ja saaminen on osoitus arvostuksesta. Hyvä palaute innostaa muutokseen, ja työntekijästä tuntuu, että häntä arvostetaan ja kannustetaan. Palautteen avulla toimintaa voidaan myös kehittää. (Kerttula 2009; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2004, 163–165.)

Hyvä ja perusteltu palaute lisää työmotivaatiota. Muun muassa johdon ja esimiestyön konsultointiin erikoistuneen Psyconin toimitusjohtaja Tapani Haavisto kertoo, että työntekijän tulisi saada omasta työstään palautetta tai työntekijä alkaa helposti tuntea, että on merkityksellinen ja häntä ajetaan sivuun. Välitön palaute hyvästä työsuorituksesta sen sijaan antaa kuvan, että esimies on ihan oikeasti kiinnostunut työntekijästä ja tämä lisää työmotivaatiota. Haavisto korostaa, että hyvä ja kannustava palaute pitäisi antaa heti, kun siihen on aihetta. Se voi olla pari sanaa kasvotusten tai esimerkiksi kannustava sähköpostiviesti. ”Kannattaa toimia nopeasti ja enemmän tunteella kuin järjellä”, Haavisto sanoo. ”Negatiivisen palautteen antamista ja muotoilua kannattaa sen sijaan pohdita yön yli”, Haavisto jatkaa. Hyvin perusteltu palaute ei hänen mukaansa herätä muissa kateutta tai tunnetta epäoikeudenmukaisuudesta, kunhan palaute on hyvin perusteltu. (Sormunen 2007.)

4 Viestintä ja markkinointi valtionhallinnossa ja puolustusministeriössä

Viestintä on monipuolistunut myös valtionhallinnossa. Valtionhallinnon ja sen organisaatioiden työntekijöitä kannustetaan avoimeen viestintään sekä aktiiviseen vuorovaikutukseen kansalaisten kanssa. Viestinnän keskeisiä periaatteita ovat luotettavuus, oikea-aikaisuus ja tasapuolisuus. Viestinnän strategisen suunnittelun tulee olla osana kaikkea valtiohallinnan toimintaa ja onnistunut viestintä perustuu suunnitteluun, arviointiin, säännöllisyyteen ja johdonmukaisuuteen. Sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että kaikilla organisaatiossa toimivilla on tiedossaan toiminnan tavoitteen ja työn tekemisen kannalta oleellinen tieto. (Valtioneuvoston kanslia 2010, 6-7.)

4.1 Valtion viestintäsuositus 2010

Valtioneuvoston kanslia asetti syksyllä 2008 työryhmän, jonka tehtävänä oli selvittää millä tavoin vuoden 2002 valtionhallinnon viestintäsuositusta tulisi uudistaa sekä laatia esitys valtionhallinnossa noudatettavista viestinnän periaatteista ja käytännöistä. (Valtioneuvoston kanslia 2010, 7.)

Uudistetun viestintäsuosituksen mukaan valtionhallinnon viestinnässä tulee käyttää monipuolisesti eri viestinnän keinoja, jotka määräytyvät viestinnän osapuolten viestintätarpeiden mukaisesti. Valtionhallinnon viestinnässä erityisesti verkkoviestintä lisääntyy, koska se mahdollistaa tiedon välittämisen nopeasti, laajasti ja tehokkaasti. Avoin ja vuorovaikutteinen sisäinen viestintä vahvistaa yhteisöllisyyttä, lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä, vahvistaa luottamusta organisaation johtoon sekä edistää toiminnan tuloksellisuutta ja taloudellisuutta. Jokaisella työntekijällä on vastuu etsiä tarvitsemaansa tietoa ja välittää itsellään oleva olennainen tieto niille, jotka tietoa tarvitsevat. (Valtioneuvoston kanslia 2010, 17, 21–22.)

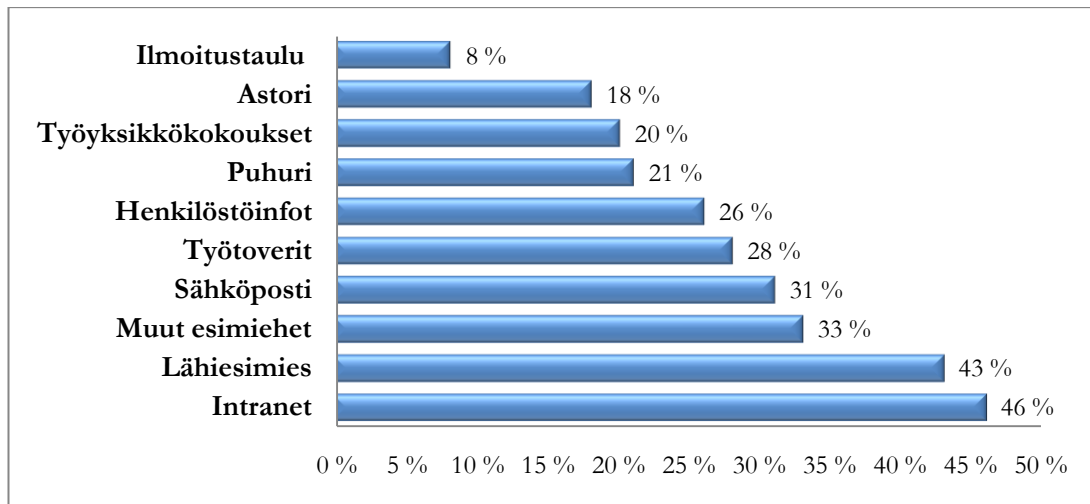
4.2 Viestintä puolustusministeriössä

Puolustusministeriö toimii vain yhdessä toimipisteessä, mikä osaltaan helpottaa varsinkin kasvokkainviestintää ja henkilökohtaisten tapaamisten järjestämistä. Yksi sisäisen

viestinnän tärkeimmistä kanavista on puolustusministeriön intranet Oiva. Se on otettu käyttöön vuonna 2004 ja sieltä löytyy tietoa muun muassa itse ministeriöstä, henkilöstöstä sekä erilaisista koulutuksista ja muista ajankohtaisista asioista. Intranetin tavoitteena onkin toimia hyödyllisenä työkaluna ja tietolähteenä henkilöstölle. (Koivumäki 2006, 26.)

Puolustusministeriön henkilöstölehti Puhuri julkaistaan Oivassa viikoittain. Puhurista löytyy muun muassa erilaisia haastatteluja ja ajankohtaisiin asioihin liittyviä artikkeleita. Heidi Koivumäki teki vuonna 2006 opinnäytetyön liittyen puolustusministeriön sisäisen viestinnän kehittämiseen. Tutkimuksen mukaan 70 % puolustusministeriöläisistä luki Puhuria viikoittain vuonna 2006. Se koettiin tärkeänä informaatiokanavana. (Koivumäki 2006, 44.)

Koivumäen tutkimuksen mukaan 52 % kyselyyn vastanneista oli tyytyväisiä sisäiseen viestintään, mutta toisaalta 33 % vastaajista oli tyytymättömiä. Eniten tyytymättömyyttä aiheutti eri osastojen ja yksikköjen välinen viestintä, johon oli tyytymättömiä 60 % vastaajista. Kyselyn mukaan vastaajat halusivat saada tietoa mieluiten intranetistä ja lähesimieheltään. Muita tärkeitä kanavia olivat muun muassa sähköposti, työtoverit, henkilöstöinfot, Puhuri ja asiakirjajärjestelmä Astori. Tutkimuksen mukaan vastaajat halusivat, että Oivaa hyödynnettäisiin enemmän ministeriön sisäisen viestinnän kanavana. Seuraavan sivun kuviossa 5. on eriteltyinä kanavat, joista kyselyyn vastanneet halusivat saada enemmän tietoa. Vastaajat pystyivät valitsemaan enintään kolme vaihtoehtoa. (Koivumäki 2006, 37, 39–40.)

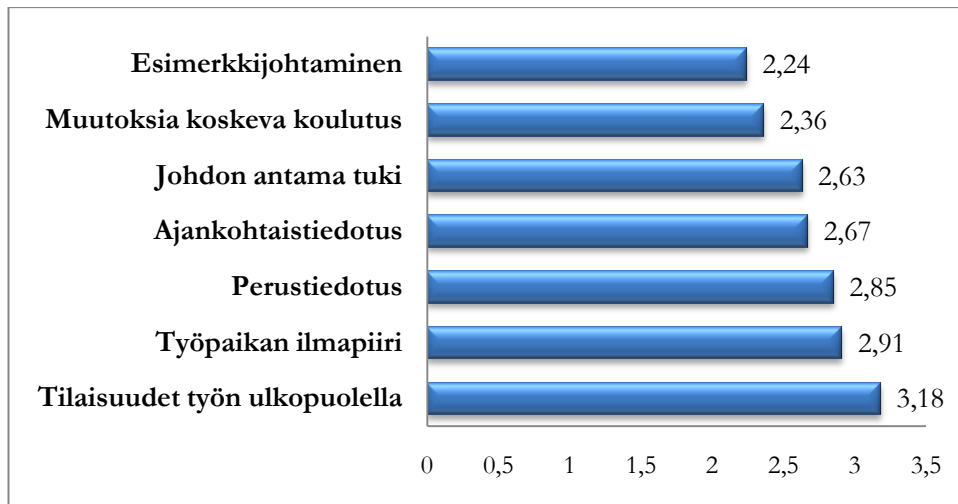


Kuvio 5. Sisäisen viestinnän kanava, josta haluttaisiin saada enemmän tietoa (Koivumäki 2006, 39.)

Puolustusministeriön hallintoyksikön asiakaskyselyssä vuonna 2009 kysyttiin muun muassa sisäiseen viestintään liittyviä kysymyksiä. Kyselyyn vastasi 49 henkilöä ja kyselyn mukaan osa vastaajista koki, että vastaus tiedottamiseen liittyvistä asioista on liian usein ”katso Oivasta”. Monet vastaajat toivoivat lisää tiedottamista erityisesti Oivan kautta, kunhan se olisi aktiivista, mahdollisimman selkeää ja tieto löytyisi helposti. Oiva koettiin edelleen tärkeänä viestintäkanavana. (Puolustusministeriö 2009b.)

4.3 Sisäinen markkinointi puolustusministeriössä

Suvi Moisio teki vuonna 2010 opinnäytetyön liittyen puolustusministeriön sisäisen markkinoinnin tilaan ja kehittämiseen. Tutkimukseen vastasi 33 työntekijää ja vastausprosentiksi muodostui 23,2. Oman tutkimukseni kannalta tärkeitä tutkimustuloksia olivat muun muassa se, että henkilöstö kokee sisäisen markkinoinnin osa-alueista esimerkkijohtamisen ja sisäisiä muutoksia koskevan koulutuksen huonoiten hoidetuimmiksi. 50 % vastaajista valitsi esimerkkijohtamisen tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi. Lähes kolmasosa vastaajista koki, että tiedonkulussa on ongelmia. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 6. on esiteltynä oman tutkimukseni kannalta tärkeimpiä sisäisen markkinoinnin osa-alueita ja niille annettuja keskiarvoja vuonna 2010. Tutkimuksessa on käytetty asteikkoa 1-5. (1=huonosti, 2=melko huonosti, 3=melko hyvin, 4=hyvin, 5=erinomaisesti). (Moisio 2010, 24, 28, 33.)



Kuvio 6. Sisäisen markkinoinnin tila puolustusministeriössä vuonna 2010. (Moisio 2010, 28.)

Alla olevassa taulukossa 3. on esiteltyä tutkimuksessa saatuja tuloksia liittyen sisäisen markkinoinnin eri osa-alueisiin. Tutkimuksessa on myös käytetty asteikkoa 1-5.

Taulukko 3. Sisäisen markkinoinnin tila puolustusministeriössä v. 2010 (Moisio 2010, 30.)

Väite	Keskisarvo
Minulla on mahdollisuus päästä haluamiini koulutuksiin	3,8
Saan palautetta työstäni	3,1
Ilmapiiri työpaikalla on kannustava	3,1
Johto kannustaa omalla esimerkillään	2,4
Onnistuneesta työsuorituksesta palkitaan	2,4
Saan tietoa organisaatiossa meneillään olevista hankkeista ja muutoksista	2,3

Tutkimuksen mukaan koulutusasiat nähtiin kokonaisuudessaan hyvin hoidetuiksi ja henkilöstöllä on mahdollisuus päästä haluamiinsa koulutuksiin. Tiedotusta koulutusasioista kaivattiin kuitenkin enemmän. Ilmapiiri ja yhteishenki saivat hieman moitteita vastaajilta ja yhtenä syynä tähän pidettiin huonoa tiedonkulkua. Tutkimuksen aikana eri osastot sijaitsivat eri rakennuksissa, joten tämä saattoi olla yksi syy huonoon tiedonkulkuun. Myös palkitsemiseen pitäisi henkilöstön mielestä kiinnittää enemmän huomiota. (Moisio 2010, 42–43.)

Tutkimuksen mukaan suurimmat haasteet olivat johtamistyylin kehittäminen ja tiedotus ja erityisesti ajankohtaistiedotus sai moitteita. Eräässä avoimessa vastauksessa oli kerrottu johtamistyylin olevan ”autoritääristä ja vanhanaikaista” ja tähän voikin syynä olla se, että tutkimuksen aikaan ministeriön ylin johto oli melko iäkästä, mutta tilanne on jo muuttunut ja muuttuu koko ajan, kun valtaosa puolustusministeriön ylimmästä johdosta on jäämässä eläkkeelle. (Moisio 2010, 43.)

5 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Tutkimukseni tarkoituksena oli löytää sisäisen markkinointiviestinnän keinoja ja kanavia, joita puolustusministeriön matkavastaava voisi hyödyntää tulevaisuudessa viestittäessä joko itse matkustusstrategiasta tai vastaavasta muutoksesta. Lisäksi tavoitteena oli ottaa selville, mitä kanavia muiden ministeriöiden matkavastaavat ovat käyttäneet ja voisiko niitä hyödyntää myös puolustusministeriössä. Näiden kysymysten pohjalta päädyin siihen, että vastaukset kysymyksiini saan käyttämällä tutkimuksessani kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää.

Aihealueeni oli melko kartoittamaton, enkä pystynyt ennakoimaan mihin tutkimus etenee. Marshallin ja Rossmanin mukaan (1995, teoksessa Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 81.) joustavuus on yksi laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeistä. Jouduinkin muokkaamaan esimerkiksi tutkimuskysymyksiäni ja teemahaastattelurunkoa tutkimukseni alkuvaiheessa ja haastattelujen aikaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 81.)

Tutkimukseni tuloksia ei voi yleistää, sillä tutkimustulokseni perustuvat vain viiteen haastatteluun, omiin havaintoihini sekä omaan analyysiini. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin mahdollista saada syvempiä vastauksia kuin esimerkiksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkimuksessa luotetaan nimenomaan omiin havaintoihin ja keskusteluihin tutkittavien kanssa. Tutkimuksessa käytetään metodeja, joiden kautta tutkittavan ”ääni pääsee esiin”. (Hirsjärvi ym. 2009, 163–164.)

5.1 Aineistonkeruumenetelmät

Käytin tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä teema- ja lomakehaastattelua. Käytin tutkimuksessa teemahaastattelua, koska halusin olla vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Valitsin sen myös siksi, että oli varmaa, että saisin vastauksia kysymyksiini, koska haastatteluajat oli sovittu etukäteen haastateltavien kanssa. Lisäksi haastattelussa oli myös monia muita etuja, kuten se, että pystyin vielä haastattelutilanteessa muokkaamaan kysymysten aihejärjestystä ja esittämään tarkentavia kysymyksiä. Selvensin kysymyksiä, jos haastateltava ei ymmärtänyt kysymystäni ja halusin, että haastateltavat pys-

tyivät kertomaan aiheesta mahdollisimman vapaasti. Tiesin etukäteen, että haastateltavilla oli hyvin erilaisia ajatuksia sisäisen markkinointiviestinnän osuudesta matkustustrategian jalkauttamiseen ja tuloksiin, joten minun oli vaikea etukäteen tietää vastaus-ten suuntia. Mielestäni teemahaastattelu oli paras aineistonkeruumenetelmä näiden syiden vuoksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 205–207; Tuomi & Sarajärvi 2003, 74–76.)

Haastattelulla on myös joitakin huonoja puolia. Monet matkavastaavat ovat hyvin kiireisiä ja halusin pitää haastatteluajan kohtuullisena eli noin puolen tunnin mittaisena. Jos olisin pyytänyt esimerkiksi tunnin pituista haastattelua, se olisi saattanut olla esteenä saada haastateltua puolet matkavastaavista. Puoli tuntia ei kuitenkaan välttämättä ole riittävä aika saamaan niin syvällisiä vastauksia kuin olisi tarpeen. Kaikki haastattelut olivat kuitenkin yli puolen tunnin mittaisia, sillä lyhin haastattelu kesti 36 minuuttia. (Hirsjärvi ym. 2009, 206.)

Haastatteluissa sain myös itselleni erilaisia ministeriöiden materiaaleja liittyen esimerkiksi heidän virastokohtaisiin ohjeisiinsa sekä intranetissä oleviin matkasivuihin ja –ohjeisiin. Tämän vuoksi myös erilaiset saamani dokumentit ovat arvioitavana ja yksi aineistonkeruumenetelmä. Tutkimusmenetelmäni muuttui ja täydentyi erilaisilla tavoilla tutkimuksen edetessä, jonka vuoksi koko prosessin ajan olin avoin erilaisille vaihtoehdoille ja mietin miten saisin parhaiten vastauksia tutkimuskysymyksiini.

5.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Sain puolustusministeriön matkavastaava Minna Torpalta kaikkien ministeriöiden matkavastaavien yhteystiedot. Torppa lähetti kaikille matkavastaaville sähköpostiviestin, jossa kertoi minkälaista tutkimusta olin tekemässä. Hän myös ilmoitti, että tulen ottamaan heihin kaikkiin yhteyttä. Lisäksi kävin esittäytymässä matkavastaavien kokouksessa.

Kirjallisuuteen perehdyttyäni laadin teemahaastattelurungon (liite 1.). Haastattelurunko koostui erilaisista teemoista, joiden alle muotoilin siihen liittyviä kysymyksiä ranskalaisiin viivoin. Käytin haastattelurunkoa haastattelutilanteessa muistilistana, jonka pohjalta esitin kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 66; Hirsjärvi ym. 2009, 208–209.)

Teemahaastattelujen jälkeen laadin lomakepohjan (liite 2.) muille matkavastaaville. Lomakehaastattelussa kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin määritetty, joten vaikeutena olikin haastattelulomakkeen ja kysymysten muotoilu. Tämän vuoksi halusin tehdä lomakehaastattelut vasta sen jälkeen, kun olin tehnyt teemahaastattelut. Tällä järjestyksellä minun oli helpointa muotoilla kysymykset, koska olin jo huomannut, minkälaiseen muotoon minun kannattaa kysymykset muotoilla. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 44–45.)

5.2.1 Haastateltavat

Kaikki haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti. Tutkin eri ministeriöistä löytyviä tietoja esimerkiksi työntekijöiden ja toimipaikkojen määristä sekä matkakustannuksista. Tämän jälkeen valitsin mahdollisimman erilaiset ministeriöt ja otin heidän matkavastaaviinsa yhteyttä. Viikkoa ennen haastattelutilannetta lähetin haastateltavalle haastattelun kysymysrunгон.

Haastattelut tehtiin jokaisen matkavastaavan omalla työpaikalla ja ne nauhoitettiin haastateltavan luvalla. Seuraavan sivun taulukossa 4. on tarkemmin tietoja itse haastattelutilanteista. Lisäksi jokaiselle haastateltavalle on annettu oma koodinsa, jota käytetään tekstissä viittamaan haastateltavaan. Kaikki muut haastateltavat olivat vastuussa matkahallinnosta jollakin tavalla, paitsi opetus- ja kulttuuriministeriön osastosihteeri Sirpa Aalto, joka työskentelee tällä hetkellä eri tehtävissä, mutta oli kuitenkin mukana tekemässä ministeriökohtaista ohjetta.

Taulukko 4. Teemahaastattelut

Haastateltava	Koodi	Haastattelupaikka	Haastattelu-aika
Osastosihteeri	H1	opetus- ja kulttuuriministeriö kokoushuone	30.11.2010 klo 9.00–9.45
Matkahallinto- asiantuntija	H2	valtiovarainministeriö kokoushuone	30.11.2010 klo 10.00–10.30
Osastosihteeri	H3	sosiaali- ja terveysministeriö työhuone	30.11.2010 klo 12.00–12.45
Laskentasihteeri	H4	ulkoasiainministeriö työhuone	1.12.2010 klo 10.00–10.40
Hallinnollinen avustaja	H5	puolustusministeriö työhuone	28.12.2010 klo 9.00–10.10

Edellä mainittujen lisäksi otin yhteyttä vielä erään ministeriön matkavastaavaan, mutta hän ei vastannut haastattelupyyntöni. Kaikki muut vastasivat pikaisesti yhteydenottoihini ja suostuivat mielellään haastatteluun. Mielestäni kaikkien asenne töitäni kohtaan oli positiivinen, mutta ehkä hieman epäileväinen, jota tukee myös se, että minua pyydettiin lähettämään haastattelukysymykset etukäteen. Lisäksi haastattelutilanteissa minun oli vaikeinta saada vastauksia juuri sisäiseen markkinointiviestintään liittyviin kysymyksiin ja uskonkin, että monet eivät olleet edes ajatelleet sen osuutta strategian jalkautustyöhön. Sisäinen markkinointiviestintä saattaa olla vieras käsite joillekin matkavastaaville ja muutamassa haastattelussa haastateltava sanoi heti haastattelun alussa, että hänen sanomisensa saattavat mennä hieman aiheeni ”ohi”.

Matkavastaavien haastatteluista saamieni tietojen pohjalta halusin haastatella myös matkasihteereitä. Ajattelin, että matkasihteerien haastatteluiden avulla saisin vastauksia erityisesti yhteen tutkimuskysymykseeni eli siihen, miten sisäistä markkinointiviestintää voisi kehittää. Kysyin Minna Torpalta, ketkä puolustusministeriöiden matkasihteereistä ovat eniten matkavarausten kanssa tekemisissä ja otin heihin yhteyttä sähköpostitse.

Haastattelin yhden puolustusministeriön matkasihteerin, Marja Leskinen, henkilökohtaisesti ja yhdelle matkasihteerille, Lotta Leskiölle, lähetin lomakehaastattelun (liite 3.) sähköpostitse. Laadin Leskiselä oman teema-haastattelurungon matkavastaavien haastattelujen pohjalta ja lähetin sen hänelle noin viikkoa ennen haastattelua. Haastattelun jälkeen lähetin lomakehaastattelun Leskiölle. Olisin halunnut haastatella molemmat henkilökohtaisesti, mutta ajanpuutteen vuoksi se ei valitettavasti onnistunut.

5.2.2 Haastattelukysymykset

Tein kysymyksiä kolmeen erilaiseen haastatteluun ja kaikki haastattelukysymykset pohjautuivat teoria-osaan. Haastattelukysymysten määrä piti miettiä tarkkaan. Teemahaastatteluissa kysyin enemmän kysymyksiä, koska tiesin, ettei se vaikuta haastattelun toteutumista, koska haastatteluista oli jo sovittu.

Kaikissa haastatteluissa kysyin muun muassa henkilön koulutuksesta ja markkinointikoulutuksesta, koska halusin tietää, onko sillä vaikutusta hänen käyttämiinsä keinoihin ja kanaviin. Halusin tietää, minkälaisia neuvoja ja ohjeita hänelle oli annettu, koska mietin, olisiko tällä vaikutusta niiden kanavien ja keinojen valintaan, joita haastateltava on itse käyttänyt. Lisäksi kysyin myös verkostoista, niiden merkityksestä, virastokohtaisesta matkaohjeesta ja kannusteista. Lomakehaastattelun kysymykset pysyivät samana, mutta muotoilin niitä tarkemmiksi. Annoin kysymysten lisäksi joitakin esimerkkejä ja yritin välttää haastattelussa erilaisten termien käyttöä, jotta kysymykset ymmärrettäisiin paremmin.

6 Tulokset

Tarkoitukseni oli haastatella puolet ministeriöiden matkavastaavista henkilökohtaisesti. Pääsin haastattelemaan puolustusministeriön lisäksi neljän eri ministeriön matkahallintovastaavaa, joten haastatteluprosentiksi muodostui 41,67 %. Teemahaastatteluiden lisäksi lähetin muihin kuuteen ministeriöön lomakehaastattelun. Sain täytetyn lomakkeen yhdestä ministeriöstä eli vastausprosentiksi muodostui 16,6 %. Yhteensä sain siis haastateltua 50 % ministeriöiden matkavastaavista. Heidän lisäksi haastattelin kahta puolustusministeriön matkasihteeriä, joilta sain joitakin kehitysehdotuksia viestintään liittyen.

Käsittelen tuloksia teemahaastatteluiden teemojen ja kysymysten pohjalta, jotka siis pohjautuvat teoria-osaan. Jokaiseen osaan olen koonnut myös suoria lainauksia matkavastaavien haastatteluista. Lainaukset ovat eroteltuna tekstistä sinisellä pohjalla. Haastattavien nimiä ei mainita lainauksien yhteydessä, vaan niiden sijaan käytetään lyhenteitä, joista kerrottiin tarkemmin kappaleessa 5.2.1.

6.1 Suhtautuminen matkustusstrategiaan ja vastuuseen

Haastatteluissa kysyin matkavastaavien omasta suhtautumisesta sekä itse matkustusstrategiaan että myös annettuun vastuuseen. Vastausten perusteella voi sanoa, että kaikkia matkahallintovastaavia yhdistää oma mielenkiinto matkahallinnon kehittämiseen ja tämän vuoksi valtion matkustusstrategia koettiin hyväksi ja tervetulleeksi, koska yhteisiä sääntöjä ja ohjeita oli kaivattu. Lisäksi koettiin hyväksi asiaksi, että ministeriöiden johto yritetään saada ymmärtämään matkahallinnon merkitys.

”Mä en koe hirveitä, järkyttävää muutosta siitä, että tää strategia tuli voimaan, et lähinnä niinku toiveita siitä et, no ehkä tää matkahallintokin vihdoinkin sitten mainitaan ja otetaan jossain oikeesti huomioon”. H2

Vastuuta ei koettu liian suurena tai ylimääräisenä taakkana, vaan enemmänkin mukavana asiana. H3 kertoi, että työmäärä on kuitenkin melko suuri, koska hänen pitää hoitaa osastosihteerin työt ja olla vastuussa myös koko ministeriön matkahallinnosta, mutta

palkkauksessa tätä ei oteta huomioon. H5 näkee matkahallinnon yhtenä ministeriön pienistä toiminnoista, eikä koe, että vastuu tästä toiminnosta painaisi. Hänen mielestään matkahallinto on nimenomaan yhteistyötä ja tulokset saavutetaankin juuri sen avulla. Hän kokee tiedon jakamisen olevan hänen erityinen tehtävänsä.

6.2 Sisäinen suhde- ja tiedotustoiminta

Jokaisessa ministeriössä on erikseen matkasihteereitä, jotka yleensä hoitavat matkavarausten tekemisen. Joissakin ministeriöissä matkasihteerit muodostavat erityisen ryhmän, jonka kanssa matkavastaava on tiiviisti tekemisissä. Monessa ministeriössä matkasihteerien määrään on kiinnitetty huomiota ja esimerkiksi puolustusministeriössä matkasihteerien määrää yritettiin vähentää strategian myötä. Kaikki matkasihteerit eivät aktiivisesti varaa matkoja, joka oli aina syynä matkasihteerien vähentämiseen. Matkasihteerit olivat usein vastuussa viestinnästä matkustajille.

H4 kertoi, että heillä strategiasta viestiminen on mennyt parhaiten perille matkasihteerien kautta, koska esimerkiksi koulutuksiin ei saa virkamiehiä paikalle, vaikka näin haluttaisiinkin. Myös H1:n mielestä matkasihteerien vastuu on suuri ja suurempi kuin strategiaa jalkauttaessa osattiin edes ajatella.

Toisissa ministeriöissä oli strategian myötä koottu erilaisia matkaryhmiä. Puolustusministeriössä perustettiin matkahallintotyöryhmä, joka koostui sihteereistä ja virkamiehistä, jotka toimivat yhteyshenkilöinä omilla osastoillaan. Lisäksi heillä oli mahdollisuus osallistua myös valmistelutyöhön liittyen strategian jalkauttamiseen puolustusministeriössä. Ryhmän ei ollut tarkoitus kokoontua säännöllisesti, vaan lähinnä strategian julkaisun jälkeen sekä matkustusohjeen valmistuessa. H5 pitää erityisen tärkeänä yhteistyötä matkasihteerien kanssa, joiden kanssa ei ole säännöllisiä tapaamisia, mutta tarvittaessa järjestetään erilaisia tilaisuuksia esimerkiksi matkatoimiston henkilöstön kanssa. Lisäksi suunnitteilla on myös opintomatka Brysseliin. Järjestettyjen tilaisuuksien on tarkoitus olla mahdollisimman vuorovaikutteisia. Ongelmakohtana on suhdetoiminta matkustajien kanssa, joiden kanssa ei ole yhtä tiivistä yhteistyötä.

Myös sosiaali- ja terveysministeriössä on perustettu matkaverkosto, joka kokoontuu 2-3 kertaa vuodessa. Verkostoon kuuluu jokaiselta osastolta ja yksiköltä yksi henkilö, joka vie tietoja eteenpäin omalla osastollaan. Kokouksien pöytäkirja jaetaan jäsenille ja heidän osastopäälliköilleen, joiden tulisi käsitellä se omalla osastollaan. Lisäksi pöytäkirja laitetaan myös ministeriön asiakirjakirjastoon, jossa se on kaikkien luettavissa. H3:n mukaan tämä käytäntö on toiminut hyvin.

Ministeriöillä on yhteinen travel manager –verkosto eli MiMa (ministeriöiden matkavastaavat), johon kuuluu matkahallinnon vastuuhenkilöitä jokaisesta ministeriöstä. Jokainen haastateltava koki tämän verkoston tärkeäksi. Verkoston kautta pystyy jakamaan sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia esimerkiksi yhteistyökumppaneista ja saa kuulla tarjoavatko eri matkatoimistot samoja palveluita ja miten palvelu pelaa. Lisäksi eräs vastaaja kertoi, että verkosto on hänelle tärkeä, koska ministeriössä hän on ”yksin” matkahallinnon kanssa, mutta verkoston kautta mielenkiinto pysyy yllä, kun pystyy keskustelemaan muiden matkavastaavien kanssa. Lisäksi pidettiin tärkeänä kuulla muiden ministeriöiden käyttämistä toimintatavoista ja muiden mielipiteitä. MiMan hyödyksi koettiin myös se, että on ”joku jolta kysyä”.

”Se (MiMa) on erittäin tärkeä. Siis verkostoituminen ja sitten se vuorovaikutus ihmisten kanssa, jotka on samassa asemassa mutta toisessa organisaatiossa, että tällöinen hyvien käytänteiden, hienosti sanottuna benchmarkaaminen, niin kun näiden kokemusten vertaaminen. Koen erittäin tärkeäksi”. H4

”-- muualla on ollut ehkä mun mielestä vähän aktiivisempaa ja osallistuvampaa tämä homma kuin meillä eli senkin takia mä oon kokenut sen MiMan tosi hyväksi, koska sieltä saa sen tiedon mitä meidän omasta talosta ei saa”. H1

H5:n mukaan MiMasta saa tukea, jota hän ei puolustusministeriöstä pysty saamaan. Siitä on hänelle paljon apua, esimerkiksi vaikeissa tilanteissa pystyy olemaan verkoston muihin henkilöihin yhteydessä ja vastauksen saa nopeasti.

6.3 Sisäinen koulutus

Haastatteluista saamieni tietojen mukaan kaikissa ministeriöissä oli järjestetty koulutusta esimerkiksi itsevarausjärjestelmiin liittyen. H3 kertoi, että heillä on ollut useita eri koulutuksia, liittyen esimerkiksi online-varausjärjestelmän käyttöön. Koulutuksia järjestettiin useita eri kertoja, jotta kaikki pääsisivät osallistumaan. Yhteensä varausjärjestelmän käyttöön järjestettiin 13 koulutusta kolmen vuoden aikana, joista osa oli kertauskoulutuksia. Samat ihmiset saivat osallistua koulutuksiin niin monta kertaa, kuin halusivat. Koulutuksista huolimatta varausaste on pysynyt alhaisena.

”-et siellä on noita henkilöitä ollut moneen kertaan, lähinnä se on se asennekysymys, että kun meillä on ihan älyttömästi ollut noita koulutuksia”. H3

H4 kertoi, että heillä kouluttaminen on yksi tärkeä osa matkahallinnon roolia, koska henkilöstön sisäinen vaihtuvuus on noin 30 % joka vuosi. Koulutuspäivät järjestetään niin, että kaikki, myös ulkomailla työskentelevät, pääsisivät paikalle. H4:n mukaan tärkeintä on, että matkasihteereillä on osaaminen, eikä virkamiehiä saa koulutuksiin, vaikka hän niin toivoisikin. Samat ihmiset tulevat usein koulutuksiin kertaamaan ja H4:n mukaan tämä on tervetullutta.

6.4 Kannustus

Kysyin haastatteluissa onko matkustusstrategian jalkauttamisessa käytetty kannusteita. Kaikki matkavastaavat kertoivat, ettei kannusteita ole käytetty, mutta niitä oli kyllä harmittu. H2 toivoo, että strategia itsessään toimisi kannustimena ja nostaisi matkahallinnon profilia. Hänen mielestään on myös tärkeää uskaltaa antaa palautetta matkasihteereille ja matkustajille, koska muuten ei olisi järkeä tehdä ohjetta. Erään puolustusministeriön matkasihteerin mukaan H5:n järjestämät tapaamiset ja vierailut toimivat kannusteena. Lisäksi muut matkasihteerit kannustavat tarvittaessa. Hän myös kokee saavansa tukea H5:ltä tai matkasihteereiltä, vaikka joskus tuen saaminen onkin kestänyt muiden kiireiden vuoksi.

Puolustusministeriössä on suunnitelmissa pitää kilpailu siitä, kuka käyttää online-varausohjelmaa eniten. Tavoitteena olisi saada varausastetta nostettua. Myös H3 on

ehdottanut omassa ministeriössään, että varausjärjestelmän käyttöön tulisi jokin kannuste, mutta se ei ole saanut kannatusta, koska se saattaisi olla ”lahjontaa”. Ajatus on käynyt myös H4:n mielessä, mutta mitään kilpailua ei ole toteutettu.

Lähes kaikki matkavastaavat kertoivat, että he saavat tukensa suurimmaksi osaksi MiMa-verkoston kautta, mutta antavat itse tukea muille. H5:n mukaan toiset matkasihteerit tarvitsevat enemmän tukea kuin toiset sekä pyytävät esimerkiksi käymään ja kertomaan jollekin matkustajalle, miten jokin asia oikeasti menee. Hänen mukaansa matkavastaavan työ on itsenäistä ja yksinäistä, mutta kannusteena hän kokee työkaverinsa. Hän saa itse työstä niin paljon, ettei palkkapuolta hänen mukaansa kannatta miettiä, koska ”sitten tulee itku”.

”Mä olen omassa mielessäni perustanut oman firman ja nää kaikki ihmiset on mulle rakkaita asiakkaita ja täällä on tosi hyvä tyyppejä ja mä palvelen heitä”. H5

”Niin sitten vaan yhdessä päivitellään, että onpas tyhmä juttu ja antaa tukea sille näkemykselle, mikä heillä itsellään on, että kyllä näitä vaan täytyy noudattaa”. H1

”Tää työ on semmosta neuvomista ja vuoropuhelua, et tää ois aika tyhmää, jos pitäis vaan katsoa jotain matkalaskuja ja kirjoittaa ohjeita ja et se ois niinku siinä”. H2

6.5 Viestintäkanavat

Jokaisessa ministeriössä oli erilainen lähtötilanne strategian jalkauttamiseen ja täten myös viestintään. Kaikissa ministeriöissä käytettiin sähköpostia ja intranetiä, mutta varsinkin kasvokkaisviestinnässä oli suuria eroja. H2 kertoi, että jalkauttamiseen ei ollut mitään suunnitelmaa. Viestintä oli toiminut sillä periaatteella, että budjetoinnin yhteydessä rahaa oli vain annettu vähemmän, jota oli perusteltu strategiassa mainituilla säästöillä.

”Ei meillä oo ollut siihen strategian jalkauttamiseen omassa ministeriössä mitään sellaista valtaisaa suunnitelmaa tai mä en oo järjestänyt mitään niinku tiedotustilaisuutta liittyen just vaan siihen, vaan se on niinku vähän uinu useampaakin kautta sitten se tieto”. H2

Viestinnän kohderyhmiä olivat yleensä matkasihteerit tai koko henkilöstö. H4 kertoi, että heillä on tärkeää kohdistaa tiedotus juuri matkasihteereille, jotka varaavat matkoja ja he pystyvät tiedottamaan eteenpäin omille virkamiehilleen. Seuraavissa alakappaleissa käsitellään viestinnän kanavia tarkemmin. Haastattelutilanteissa kysyin yleisesti käytetyistä viestintäkanavista, mutta käsitelen niitä seuraavaksi samaan tapaan kuin teoriaosassa. Lajittelu perustuu Elisa Juholinin ”sisäinen viestintä” –kirjan viestintäkanavien lajitteluun, jossa ne on lajiteltu kasvokkaisviestintään sekä kirjalliseen ja sähköiseen viestintään.

6.5.1 Kasvokkaisviestintä

Toisissa ministeriöissä käytettiin paljon kasvokkaisviestintää, mutta toisissa tapaamiset olivat harvassa. Tähän vaikutti suuresti ministeriön koko ja toimipisteiden määrä. Tapaamisia järjestivät kaikki ministeriöiden matkavastaavat, mutta yleensä nämä tilaisuudet olivat koulutustilaisuuksia. H2 kertoi, ettei heillä järjestetä tapaamisia, paitsi koulutustilaisuuksia tai vastaavia noin kerran vuodessa. Hänen mukaansa tilaisuuksiin ei yleensä osallistu paljon ihmisiä ja syynä saattaa olla se, etteivät kokoukset ole kovin viihtyisiä. Hän tapaa matkasihteereitä harvoin kasvokkain.

”--- Mut että hirveen harvoin törmää kasvotusten, --- niin ne ei aina saavuta hirveetä succeeta nää järjestetyt tilaisuudet, niin sen takia osittain pidän niitä suht harvoin”. H2

Puolustusministeriössä panostettiin nimenomaan kasvokkaisviestintään strategiasta viestittäessä. H5:n mukaan juuri sen avulla hän pystyy viestittämään, että arvostaa matkasihteerien työtä ja ymmärtää, että he tekevät juuri sen käytännön työn, joka johtaa hyviin tuloksiin.

”-ja he (matkasihteerit) tekee ne tulokset, että vaikka kuinka joku taho täällä piiskais ja paasais, se lähtee heistä itsestään”. H5

”Mä oon huomannut, kun on pieni ministeriö, niin se on paras se henkilökohtainen kontakti, että se olis mielenkiintoista joskus kokeilla, että miten isossa ministeriössä, kun sä et voi mennä kaikkien luo”. H5

Puolustusministeriössä H5 on myös se henkilö, johon ollaan yhteydessä kysymysten suhteen. Hän uskoo, että kaikki tietävät, että hän on juuri se henkilö, jolta voi tarvittaessa kysyä apua. Matkustusstrategiasta kerrottiin puolustusministeriön henkilökunnalle tiedotustilaisuudessa, joka järjestettiin koko puolustusministeriön hallinnonalalle. Tilaisuudessa kerrottiin strategiasta ja lisäksi yleisön oli mahdollista esittää kysymyksiä.

H5:n mielestä kasvokkaisviestintä on tarpeen erityisesti vaikeissa tilanteissa, jolloin hän meneekin itse keskustelemaan ongelmasta kasvotusten. Vaikeita tilanteita tulee eteen viikoittain ja hän kertoo toimivansa ikään kuin välittäjänä matkustajan ja sihteerin välillä. Eräs puolustusministeriön matkasihteerit kertoi, että hän kysyy suoraan H5:lta jos hänen mieltään askarruttaa jokin ja he yhdessä pohtivat matkoihin liittyviä asioita. Viestintään hän on myös saanut ohjeita H5:lta, eikä ole kokenut tarvitsevänsä siihen apua muilta. H5 kokee, että yhteistyö ja kasvokkaisviestintä matkasihteerien kanssa on paras markkinointiväylä ja hän kokee, että matkasihteerit vievät asioista erinomaisesti eteenpäin.

6.5.2 Kirjallinen viestintä

Kaikissa muissa ministeriöissä, paitsi puolustusministeriössä, on laadittu oma, ministeriökohtainen matkustusohje. Matkustusohjeet pohjautuivat usein ulkoasiainministeriön matkaohjeeseen, joka oli tehty ensimmäisen kerran jo vuonna 2003. Jokainen haastateltava oli ollut mukana luomassa tai päivittämässä ohjetta ja kaksi haastateltavaa oli kokonaan itse vastuussa ohjeen päivittämisestä. Yhdessä ministeriössä ohjetta oli päivitetty vuoden 2010 aikana jo kolme kertaa ja yhdessä ohjetta päivitetään noin muutaman vuoden välein. Ministeriöiden matkaohje löytyy kaikista ministeriöistä intranetistä. Matkaohjetta ei oltu jaettu paperisena versiona.

Puolustusministeriössä ei ole vielä omaa matkaohjetta. H5 kertoi, että hän pitää sitä tärkeänä, mutta se ei ollut tarkeysjärjestyksessä ensimmäisenä, jonka takia se olisi tarkoitus julkaista vasta kevään 2011 aikana. Tarkoitus on luetuttaa ohje matkasihteereillä, jotka saavat antaa omia vinkkejään sen sisältöön. Tämän jälkeen ohje laitetaan asiakirja-järjestelmään ja intranettiin. Lisäksi siitä ehkä mainitaan jossakin henkilöstöinfossa. Ohje on tarkoitus tehdä strategiassa olevan mallin mukaan. Suurin osa kirjalliseen ohjeeseen

tulevasta ohjeistuksesta on jo käytössä ministeriössä, koska H5 on vienyt viestiä eteenpäin suullisesti kansliapäällikön viikkokokouksiin ja matkasihteerien kautta matkustajille.

Monissa ministeriöissä myös matkustusstrategia tai ehdotus strategiaksi löytyy intranetistä. Puolustusministeriössä strategia löytyy intranetistä ja se lähetettiin sähköpostitse ainakin osastopäälliköille sekä matkasihteereille, joiden kehoitettiin perehtyä siihen itsenäisesti ja miettiä mitä se jokaisen omalla kohdalla tarkoittaa.

6.5.3 Sähköinen viestintä

Jokaisella ministeriöllä oli intranetissä omat matkustussivut. Intranetissä pidettiin yleensä matkustukseen liittyviä ohjeita ja tietoja. Sähköpostia käyttivät kaikki, erityisesti matkasihteereille viestimiseen. Sähköpostiviestintää pidettiin helppona ja nopeana, mutta toisaalta H2 kertoi uskovansa sihteerien joskus ajattelevan, että ”taas toi jankuttaa”. Kyseisessä ministeriössä sähköpostia käytettiin nimenomaan viestintään tilanteissa, joissa viesti pitää saada äkkiä kerrottua. H2 kertoi, että viestintä matkasihteereille tapahtuu 90 % sähköpostitse, koska se on helpoin tapa.

H5 käytti strategiaviestinnässä sekä sähköpostia että myös intranetiä. Intranetin matkustussivuja ollaan uudistamassa kevään 2011 aikana yhdessä viestintäyksikön kanssa. Tällä hetkellä sieltä ei löydy paljoakaan tietoa, vaan sihteerit ovat itse etsineet tarvittavat tiedot tai kysyneet asiasta suoraan H5:lta. Hän on myös lähettänyt sähköpostitse erilaisia ohjeita, joista osa matkasihteereistä on koonnut itselleen ”matkamapin”, joka on erään matkasihteerin mukaan ollut hieman ”palapeliä”. Matkasihteerit kertoivat, että myös ehdotus valtion matkustusstrategiaksi oli lähetetty sähköpostitse ja siihen oli kehoitettu perehtyä.

H3 kertoi, että hän käyttää sähköpostia, kun asia koskee matkasihteereitä ja intranetiä, kun asia koskee koko taloa. Lisäksi hän käyttää asiakirjajärjestelmää esimerkiksi kokouspöytäkirjojen jakamiseen. H4 kertoi, että heillä viestitään intranetin kautta ajankohtaisista matka-asioista. Heillä on olemassa myös tiimin postilaatikko, johon voi lähettää sähköpostitse kysymyksiä matkahallintoon liittyen. Tiimin jäsenillä on kiertävä luku-

vuoro, ja kysymyksiin vastataan niin nopeasti kuin mahdollista. Heidän matkasivuillaan on paljon tietoa, jotka on lajiteltuna aiheittain ja aakkosjärjestyksessä. Erikoisuutena on ”usein kysytyt kysymykset”, joiden jälkeen yhteydenotot ovat vähentyneet merkittävästi. Lisäksi sivuilla toivotaan, että vinkkejä, toivomuksia, ruusuja ja risuja lähetettäisiin sivuihin liittyen, jotta niitä pystytään parantamaan.

6.6 Esimiesviestintä

Haastatteluissa en suoraan kysynyt esimiesviestinnästä, mutta sen merkitys tuli esille monessa vastauksessa. Haastatteluissa nousi erityisesti esille johdon merkitys viestinnässä ja tulosten saavuttamisessa. H2 kertoi, että viestintä on juuri esimiesten vastuulla ja heidän rooliin kuuluu kertoa strategiasta ja esimerkiksi siihen liittyvistä säästöistä. Lisäksi heidän on mahdollista sanoa tarvittaessa matkustajalle esimerkiksi siitä, ettei hänen tarvitse lähteä matkalle mukaan.

H3 kertoi, että matkustusasiat ovat johdon palaverissa mukana usein ns. muistutuksena, jolloin kerrataan käytännön asioita, esimerkiksi miten matkoja tulee varata. H3 kertoo, että hänen esimiehensä on kannustava ja tukee yleensä niitä asioita, joita hän ehdottaa ja myös vie niitä asioita eteenpäin. H3:n mukaan moniin asioihin, esimerkiksi itsevarausjärjestelmän käyttöön, vaikuttaa juuri se, kuinka tiukka osastopäällikkö osastolla on. Hänen mukaansa ongelma on kuitenkin siinä, että johdon tukea ei ole aina saatu, esimerkiksi matkasihteerien määrän vähentämiseen. H4 kertoi, että heillä tiedotetaan ministeriön johdolle matka-asioista. Johto on myös kiinnostunut matka-asioista ja he ymmärtävät paineen kustannusten laskemiseksi. Hän kokee, että johdon tuki on kaiken a ja o.

Puolustusministeriössä esimiestaso kiinnostui matkustusstrategiasta ja he alkoivat myös seurata matkakuluja ja käsitellä asiaa omissa kokouksissaan. H5 uskoo, että myös esimiehet ovat kertoneet omalle matkustajaporukalleen strategiasta. Lisäksi esimiehet sanovat ikään kuin viimeisen sanan vaikeissa tilanteissa.

6.7 Ongelmatilanteet

Ministeriöissä oli selkeästi havaittavissa tiettyjä ongelmakohtia, joista suurin ja huomattavin oli online-varausjärjestelmän käyttöasteen nostaminen. H3:n mukaan heidän varausasteensa on tällä hetkellä 15 %. Palautteen mukaan järjestelmää ei haluta käyttää, koska se on hankala ja matkasihteerit eivät ole ”mikään matkatoimisto”. H3 kertoi, että hän on yrittänyt perustella tilannetta sillä, että matkatoimiston tulisi pystyä keskittymään ns. hankaliin kohteisiin, joissa on esimerkiksi useampi pysähdys. Varausjärjestelmään pääsee helposti intranetin kautta. Asiasta on viestitty sähköpostitse sekä siitä on keskusteltu koulutustilaisuuksissa. Eniten vastustusta on vanhempien matkasihteerien joukossa, jotka kokevat, että heidät pakotetaan käyttämään ohjelmaa.

Myös H4 kertoi, että heillä on ongelmia varausjärjestelmän käyttöasteen kanssa, joka oli joulukuussa 2010 noin 10 %. Hän kokee, että sähköpostia on niin helppo käyttää, ettei varausjärjestelmää viitsitä käyttää. Hänen mielestään ohjelma on helppokäyttöinen, mutta tällä hetkellä käyttämätön resurssi.

Useassa ministeriössä on myös ongelmia matkasihteerien määrän kanssa. H3 kertoi, että matkasihteerien määrä on heillä ”kipeä asia”, ja monet eivät haluaisi luopua omasta matkasihteeri-statuksestaan. Myös viestintä virkamiehille eli itse matkustajille koettiin haasteellisenä. Eräässä ministeriössä sanottiin, että virkamiehet opiskelisivat esimerkiksi matkaohjetta vain pakon edessä. Virkamiehiltä tulee myös toisinaan kysymyksiä ja varsinkin negatiivista palautetta uusiin sääntöihin liittyen.

7 Pohdinta

Työn tavoitteena oli saada selville mitä sisäisen markkinointiviestinnän keinoja ja kanavia on käytetty matkustusstrategiasta viestittäessä. Lisäksi tarkoituksena oli löytää sellaisia keinoja, joita puolustusministeriön matkavastaava voisi käyttää tulevaisuudessa viestittäessä itse strategiasta tai jostakin muutoksesta. Tavoitteena oli myös hyödyntää aikaisempia tutkimustuloksia liittyen puolustusministeriön sisäiseen viestintään sekä markkinointiin ja esittää niiden pohjalta kehitysehdotuksia. Tutkimustuloksista selvisi, että ministeriöissä on tullut vastaan joitakin ongelmia liittyen strategiaviestintään. Teoriaosan pohjalta esitän jatkotoimintaehtotuksia sisäisen markkinointiviestinnän kehittämiseen, jotta ongelmakohdat voisi saada ratkaistua.

7.1 Johtopäätökset

Kaikissa ministeriöissä matkustusstrategia on jalkautettu, mutta sen onnistumisesta ei voi vielä täysin sanoa, koska siihen liittyvä tutkimus tehdään vuoden 2012 aikana. Viestinnän rooli on tärkeä, mutta sen suunnitteluun ei ole käytetty paljon aikaa. Tähän on syynä se, että lähes kaikki matkavastaavat hoitavat matkahallinnon työtä jonkun muun työn lisäksi. Ohjeita sisäiseen markkinointiviestintään ei ole annettu, joten sen suunnittelu ja toteutus on ollut matkavastaavan harteilla. Kaikki haastateltavat olivat suorittaneet jonkin liiketalouden tutkinnon, mutta vain yksi oli käynyt sen markkinointilinjalla. Kaikki haastateltavat olivat suorittaneet myös matkahallinnon erikoistumistutkinnon, mutta tutkinnon sisältöön kuuluu hyvin niukasti viestinnän tai markkinoinnin koulutusta. Uskoisin, että nämä syyt ovat johtaneet siihen, että sisäiseen markkinointiviestintään ei oltu hirveästi panostettu.

Vaikka markkinointi-termiä ei välillä haluta yhdistää valtionhallintoon, oli kaikissa ministeriöissä käytetty sisäisen markkinoinnin keinoja, kuten sisäistä suhdetoimintaa, koulutusta ja osittain myös kannusteita. Tämän lisäksi verkostoituminen ja osallistuminen MiMa-verkostoon koettiin tärkeänä, ja sen kautta hyvien käytänteiden vaihtaminen eli benchmarking oli vaikuttanut kaikkiin henkilöihin.

Strategian toteutuminen arjen työssä on monen eri tekijän summan, eikä pelkällä viestinnällä pysty siihen vaikuttamaan. (Hämäläinen & Maula 2004, 143). Sisäisen markkinointiviestinnän avulla ja kehittämisellä voisi kuitenkin olla mahdollista saavuttaa parempia tuloksia.

7.2 Kehittämis ehdotukset puolustusministeriölle

Seuraavissa alakappeleissa annan kehitysehdotuksia, jotka perustuvat haastatteluista saamiini tietoihin, muihin tutkimuksiin, joita on tehty puolustusministeriölle aikaisemmin sekä teoria-osaan.

7.2.1 Sisäisen markkinointiviestinnän kehittäminen

Haastatteluissa monet matkavastaavat kertoivat, että johdon tuen avulla on ollut mahdollista saavuttaa hyviä tuloksia. Vaikka matkahallinto on vain yksi ministeriön tukitoiminnoista ja matkakulut yksi menoerä, tulisi johdon ymmärtää, että niihin on kiinnitettävä huomiota. Vuonna 2010 kyse oli kuitenkin koko ministeriötasolla yli 47 miljoonasta eurosta (Netra 2011). Matkakulujen määrästä tulisi kertoa johdolle ja raportoida niistä säännöllisesti. Johdon tuki on tärkeää ja sen pohjalta on hyvä lähteä kehittämään sisäistä markkinointiviestintää.

Matkustusstrategian myötä tuli tiettyjä uusia toimintatapoja, joihin henkilöstön tulisi sitoutua. Sisäisen markkinointiviestinnän avulla pyritään tietoisesti vaikuttamaan ihmisten toimintatapoihin. Vaikuttamisen onnistumisen avain on muun muassa se, että viestijä on uskottava eli tulisi siis kiinnittää huomiota siihen, kuka viestii. (Anttila & Iltanen 2001, 232.) Puolustusministeriössä tiedetään, että Minna Torppa on vastuussa matkahallinnosta, joten hän on varmasti uskottava matka-asioista viestittäessä. Tämän lisäksi esimiehiä ja ministeriön johtoa pidetään myös uskottavina viestijöinä.

Esimiesten rooli on suuri ja hyvänkin sisäisen markkinointiviestinnän voi kaataa esimies, joka suhtautuu asiaan negatiivisesti ja omalla toiminnallaan kumoaa kaiken muun viestinnän tarkoituksen. Hän voi omalla esimerkillään vaikuttaa alaisten mielipiteisiin. (Bergström & Leppänen 2009, 174–175.) Johdon panoksella on siis merkittävä rooli, joten heidän tulisi innostaa ja motivoida henkilöstöä. Puolustusministeriössä tämä tar-

koittaa sekä ministeriön johtoa ja esimerkiksi osastopäälliköitä, mutta myös matkavaa, joka käytännössä vastaa matkahallinnosta.

Henkilöstö tulisi saada toimimaan strategian vaatimalla tavalla. Strategian syntymisen syitä tulisi kertoa, jotta henkilöstö ymmärtää, mitä se tarkoittaa. Strategia ei usein auke- ne lukemalla, vaan siitä pitäisi pystyä keskustelemaan. Isoissa henkilöstötilaisuuksissa kaikki eivät ehkä uskalla tai kehtaa kysyä kaikkea, joten tilaisuudet voisivat olla pien- ryhmissä. Kysymyksiä voisi myös pyytää etukäteen, jotta kysymyksiä uskallettaisiin hel- pommin esittää.

Matkustusstrategiaa voisi markkinoida matkustajille esimerkiksi siitä tulevien hyötyjen kautta. Virkamatkustukseen kiinnitetään nyt enemmän huomiota ja esimerkiksi matkus- tusturvallisuus on tärkeää. Lisäksi voisi kertoa, miten virkamatkustuksessa otetaan mat- kustajan hyvinvointi huomioon ja miten työssäjaksamiseen panostetaan. H5 kertoi haastattelussa, että vuosi 2011 on ”traveller’s wellbeing” –vuosi, joten olisi hyvä ottaa nämä asiat esille myös sisäisessä markkinointiviestinnässä. (Torppa, M. 28.12.2010). Näiden lisäksi pitää tietenkin mainita myös säästötavoitteista, mutta matkustajalle tule- via hyötyjä tulisi korostaa.

Strategiaviestinnässä motivointi on todella tärkeää. Hämäläinen & Maula käsittelevät strategiaviestintä-kirjassaan motivoinnin merkitystä ja heidän mielestään strategia voi itsessään motivoida henkilöstöä, mutta heidän täytyy ymmärtää oman työnsä merkitys tulosten saavuttamisessa. Jos työntekijä ei ymmärrä, mitä strategia tarkoittaa hänen työssään, hän ei ehkä toimi strategian mukaisesti. (Hämäläinen & Maula 2004, 34.) Stra- tegia voisi olla kokonaisuudessaan intranetissä, mutta se ei välttämättä aukea henkilös- tölle sellaisenaan. Tämän vuoksi voisikin olla lyhyt strategiadokumentti esimerkiksi in- tranetissä otsikon alla omana sivunaan ja sen alareunassa itse strategiatiedosto. Henki- löstön tulee ymmärtää mitä strategia tarkoittaa heidän omassa työssään, joten otsikon alla voisi olla kerrottuna, mitä se tarkoittaa, kun olet matkasihteeri, mitä tarkoittaa kun olet matkustaja jne. Lisäksi sivuilla voisi olla osio, jossa voi lähettää kysymyksiä ja pa- lautetta tai kertoa, keneltä voi kysyä lisätietoja.

Eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat, joten eri henkilöstöryhmille olisi hyvä löytää erilaiset kannusteet. Voisi myös kysyä esimerkiksi matkasihteereiltä itseltään, mikä heitä motivoi. Erilaisia kannusteita on esimerkiksi henkilöstön saama laatupalaute, osallistumista ja vaikutusmahdollisuudet, julkinen kiittäminen ja tunnustus. Monesti ei suoranaiseen rahaan perustuvat kannusteet toimivat tehokkaammin, koska niiden saamisesta jää joko konkreettinen muisto tai kokemus ja ne pysyvät helpommin mielessä kuin saatu rahapalkkio. (Rope 2000, 620.) Konsulttiyhtiö Cubiksen teettämän kyselynkin (2003) mukaan suomalaisia työntekijöitä kannustaa eniten juuri kiittäminen. (Kankare 2003).

Onnistuneen sisäisen markkinoinnin tuloksena henkilöstö on sitoutuneempaa ja motivoituneempaa. (Rope 2000, 609). Siihen tulisi siis panostaa ja esimerkiksi yhteishenkeä voisi parantaa erilaisten tapahtumien ja opintomatkojen kautta. Koulutuksiin kannattaa kiinnittää huomiota, jotta niistä olisi mahdollisimman paljon hyötyä ja niiden ansiosta henkilöstö olisi sitoutunut. Ei kannata panostaa vain tekniikan opettamiseen, vaan myös ajattelutapojen muuttamiseen. (Rope 2000, 609.) Koulutuksissa olisi hyvä kertoa käytännön esimerkkejä ja esimerkiksi uusien ohjelmien käyttöönotossa miksi ohjelma otetaan käyttöön. Koulutusten jälkeen olisi hyvä pitää materiaalit intranetissä sekä järjestää toimiva mentorointi, jotta henkilöstö tietää, keneltä voi kysyä apua.

Kannusteista kysyttäessä kaikille matkavastaaville tulivat ensimmäisenä mieleen rahalliset kannusteet. Strategia itsessään voisi toimia kannusteena, mutta myös esimerkiksi tuloksista tiedottaminen voisi toimia kannusteena. Eräs puolustusministeriön matkasihteeri kertoi, että seuraa matkakustannusten alenemista, mutta matkustusstrategiasta voisi pitää jonkinlaisen muistutuksen matkasihteereille ja kertoa miten kustannuksia oikeasti voidaan alentaa. (Leskiö, L. 5.1.2011.) Strategian julkaisemisesta on jo aikaa, joten voisi olla hyvä muistuttaa asiasta ja mainita, että tänä ja ensi vuonna strategian jalkautamista tutkitaan ja seurataan erityisen tarkasti.

Eri viestintäkanavia tulisi käyttää tehokkaasti hyväkseen. Viestintäkanava tulisi harkita tarkoin, koska viestinnän onnistuminen riippuu suuresti siitä. Työyhteisön kulttuuri antaa tietyt kehykset kanavan valintaan, mutta niitä ei kannata noudattaa orjallisesti. (Puro 2004, 47.) Viestintäkanavan valinnassa voisi hyödyntää sivulla 22 esiteltyä Daftin ja Engelin viestintäkanavien jaottelua monipuolisiin ja yksipuolisiin kanaviin. Jos halu-

taan vaikuttaa, voisi käyttää kasvokkais- ja ryhmäviestintää. Kasvokkaisviestintää myös pidetään yleisesti arvostetuimpana viestinnän muotona. Jos ei haluta hirveästi vaikuttaa, voisi käyttää intranetiä, sähköpostia ja tiedotteita. Viestittäessä tulisi miettiä erityisesti kohderyhmää, eli viestitäänkö matkasihteereille, matkustajille, johdolle vai koko henkilöstölle. Kaikkia ryhmiä kiinnostavat erilaiset asiat ja he tietävät erilaisia asioita matkustusstrategiasta ja ylipäättään matkahallinnosta. Viestintäkanava valitaan usein sen perusteella mikä on helppoa, vaikka pitäisi miettiä miten kohderyhmä saavutetaan ja miten viesti ymmärretään valitun kanavan kautta. (Puro 2004, 47.)

Matkasihteerien määrään oli jo kiinnitetty huomiota. Jos matkasihteerien määrää vähennettäisiin, esimerkiksi yhteen joka osastolla, olisi matkojen varaaminen keskitetymppää. Toinen vaihtoehto olisi siirtyä ”visual guilt” –malliin, jossa jokainen varaa itse omat matkansa ja näin olisi siis itse vastuussa varaamistaan matkoista. Toisaalta sama etu voitaisiin saada myös keskittämällä matkavarausten tekeminen vain muutamalle henkilölle. Matkasihteerien rooliin tulisi kiinnittää huomiota eli miettiä sitä, ovatko he vastuussa matkustajille viestimisestä. Haastatteluissa kävi ilmi, että usein matkasihteeri on vastuussa viestinnästä, mutta olisi tärkeää, että myös matkasihteeri ymmärtää tämän. Toisaalta voisi olla helpointa, että matkavastaava olisi vastuussa kaikesta viestinnästä, mutta se tarkoittaa sitä, että itse matkustajille tulisi myös viestiä. Jos matkustajat ymmärtäisivät strategiaa paremmin, säästyisi siinä sekä matkasihteerin että myös matkavastaavan aikaa. Vuorovaikutus matkavastaavan, matkustajien ja matkasihteerien kanssa tulisi toimia hyvin.

Matkavastaavien verkostoa pidettiin hyvänä ja positiivisena asiana, sen epävirallisen luonteen vuoksi. Verkostoa kannattaa ehdottomasti jatkaa, koska kaikki haasteltavat kokivat sen erinomaisena verkostona, jossa pääsee vaihtamaan ajatuksia. Tällaisen verkoston muodostamista myös matkasihteerien kanssa kannattaisi harkita. Heidän kanssaan voisi pitää tilaisuuksia, joissa hyviä käytäntöjä käydään läpi ja yhdessä pohditaan esimerkiksi eteen tulleita vaikeita tilanteita ja kuinka niistä on selvitty. Matkasihteerien kanssa voisi järjestää myös opintomatkoja ja muita yhteisiä tilaisuuksia, mahdollisuuksien mukaan myös työpaikan ulkopuolelle. Myös muita verkostoja kannattaa tarvittaessa harkita, jos verkostosta on hyötyä kaikille osapuolille.

7.2.2 Muiden ministeriöiden käyttämät keinot ja kanavat

Monessa ministeriössä intranetin matkasivut olivat todella kattavat. Puolustusministeriössä sivuilla on tällä hetkellä vähän tietoa, mutta kevään 2011 aikana sivuja ollaan muokkaamassa. Intranetin sisältöön ja käytettävyyteen tulisi kiinnittää erityisen paljon huomiota. Sen tulisi olla toimiva ja sisällön kattava. Käyttäjien tulisi viihtyä sivuilla, siellä voisi olla kuvia, jotka selkeyttäisivät rakennetta. Tekstien tulisi olla lyhyitä, selkeitä ja sujuvia. Haastatellut matkasihteerit toivoisivat intranetiin selkeämpiä ohjeita, enemmän päivityksiä sekä tietoa. Liitteestä 4. löytyy kuva puolustusministeriön nykyisestä intranetin matkustussivusta ja liitteestä 5. ehdotus sivun uudeksi etusivuksi sekä esimerkiksi linkit-sivustosta, jota on yritetty havainnollistaa kuvien avulla. Ehdotelmaan on otettu mallia ja vinkkejä muiden ministeriöiden matkustamissivuista.

Monet matkavastaavat kertoivat, että heiltä kysytään paljon kysymyksiä ja neuvoja. Vuorovaikutus on hyvä asia, mutta ”turhia” kysymyksiä voisi välttää lisäämällä intranetiin osion ”usein kysytyt kysymykset”, joka on jo käytössä ainakin ulkoasiainministeriössä. Tässä osiossa voisi kertoa mahdollisimman selkeästi vastaukset niihin kysymyksiin, joita usein kysytään. Monet matkavastaavat kertoivat ajanpuutteen olevan suuri ongelma, joten tällä tavalla he säästäisivät aikaa. Lisäksi intranetiin voisi lisätä palauteosion, johon henkilöstö voisi ehdottaa erilaisia aiheita, joita sivuille voisi lisätä sekä tietoa siitä, keneltä saa lisätietoja. Tämä myös lisäisi henkilöstön vuorovaikutusta matkavastaavan kanssa. Jos intranetissä on hakutoiminto, tulisi huolehtia, että sen kautta tulee esille tarvittavat linkit, jotta tieto varmasti on saatavilla. Tällä hetkellä esimerkiksi puolustusministeriön intranetistä ei ”matkustusstrategia”-sanalla löydy yhtään osumaa. Lisäksi tulisi huolehtia siitä, että erotetaan toisistaan ehdotus strategiaksi ja itse strategia. Ehdotushan hyväksyttiin, mutta se voi sekoittaa henkilöstöä, jos ei mainita tarkkaan, että ehdotus on sama kuin nykyinen strategia.

Intranetissä viestittäessä tulisi miettiä myös kohderyhmää, joka on siis koko henkilöstö. Jos halutaan viestiä esimerkiksi vain matkasihteereille tai matkustajille, voisi siihen tarkoitukseen käyttää sähköpostia ja esimerkiksi matkauutiskirjettä. H2 kertoi, että oli suunnitellut matkauutiskirjettä, joka voisi ilmestyä tietyin väliajoin. Tämä voisi olla hyvä idea myös puolustusministeriössä, jos uutiskirjeen ulkoasuun ja varsinkin sisältöön pa-

nostettaisiin. Pohja voisi aina olla sama, joten se tulisi suunnitella hyvin. Kirjettä ei kannattaisi lähettää liian usein, jotta sisällöllä todella olisi jokin merkitys. Tulisi myös miettiä, lähetetäänkö kirje esimerkiksi vain matkasihteereille vai koko henkilöstölle ja suunnitella sisältö kohderyhmälle sopivaksi.

Puolustusministeriössä ei vielä ole omaa matkaohjetta, mutta se on valmistumassa tämän kevään aikana. Minna Torppa on suunnitellut lähettävänsä sen matkasihteereille kommentteja varten, joten voisi olla hyvä tulostaa se ja lähettää matkasihteereille lyhyen saatteen ja palauteosan kera. Ohjeen voisi lähettää myös sähköisesti, jolloin erityisesti sähköpostin eli saatteen kirjoittamiseen tulisi kiinnittää huomiota.

Videoneuvottelujen avulla matkustusta voisi vähentää. Muissa ministeriöissä videoneuvottelulaitteet ovat jo käytössä, mutta puolustusministeriössä ei tällä hetkellä ole videoneuvottelu-mahdollisuutta. Mahdollisuuksien mukaan ne kannattaisi hankkia, koska niiden avulla matkakuluja saataisiin pienennettyä. Jos laitteet hankitaan, tulisi niitä markkinoida henkilöstölle ja järjestää niiden käyttämistä varten hyvin suunniteltu koulutus.

7.2.3 Aikaisempien tutkimustuloksien hyödyntäminen

Heidi Koivumäen tekemän tutkimuksen mukaan 70 % puolustusministeriön työntekijöistä luki Puhuria vuonna 2006. (Koivumäki 2006, 44). Vaikka tutkimuksesta onkin kulunut jo aikaa, voisi Puhuria ehdottomasti hyödyntää myös matkustusstrategiaan liittyvässä viestinnässä. Se koetaan tärkeänä viestintäkanavana, joten siellä voitaisiin julkaista jokin artikkeli liittyen matkustusstrategiaan, puolustusministeriön saavuttamiin tuloksiin tai siihen, mitä strategia käytännössä tarkoittaa. Puhurissa voitaisiin myös julkaista Minna Torpan haastattelu tai artikkeli, jossa Torppa voisi vastata sellaisiin kysymyksiin, joita häneltä usein kysytään. Voisi olla myös hyvä idea haastatella jotakin matkasihteeriä tai matkustajaa heidän työstään. Voitaisiin myös julkaista artikkeli, jossa matkasihteeri kertoisi ensin omasta työstään ja esimerkiksi jonkin matkan suunnittelusta. Tämän jälkeen voisi kertoa kyseiselle matkalle osallistuvasta matkustajasta ja itse virkamatkasta.

Tutkimuksen mukaan puolustusministeriön työntekijät toivoisivat, että Oivaa hyödynnettäisiin enemmän. (Koivumäki 2006, 37). Tämä tarkoittaa esimerkiksi hyviä ja kattavia matkustussivuja. Täytyy kuitenkin muistaa, että henkilöstökyselyn mukaan ”katso Oivasta” on usein vastaus esitettyihin kysymyksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että Oivan matkustussivujen täytyy olla todella kattavat, mutta myös sitä, että kasvokkaisviestintää ei saisi unohtaa. Myös lähiesimiehiltä toivottiin enemmän tietoa. Esimiehet voisivatkin pitää oman osastonsa kokouksessa muistutuksen matka-asioista eli miten säästöjä käytännössä syntyy. (Koivumäki 2006, 37.)

Suvi Moision tekemän tutkimuksen mukaan vuonna 2010 puolustusministeriön henkilöstö koki sisäisen markkinoinnin osa-alueista esimerkkijohtamisen ja sisäisiä muutoksia koskevan koulutuksen huonoiten hoidetuimmiksi. (Moisio 2010, 28, 30). Matkustusstrategian tarkoituksena oli saada yhtenäiset säännöt kaikkiin ministeriöihin. Tätä voisi korostaa viestinnässä ja nimenomaan kertomaan siitä, miksi asiat tehdään niin kuin ne tehdään. Omassa ministeriössä sääntöjen tulisi siis olla yhtenäiset ja tästä tulisi pitää huolta ja kaikkien tulisi ymmärtää tämä asia. Esimiehet voisivat itse kertoa ja korostaa kokouksissa, että säännöt koskevat myös heitä.

Tutkimuksen mukaan onnistuneesta työsuorituksesta ei koeta saavan tunnustusta, joten tähän voisi kiinnittää enemmän huomiota. (Moisio 2010, 30). Matkasihteereitä voisi muistaa onnistumisista, esimerkiksi kiittämällä. Muutoksista ja meneillään olevista hankkeista ei myöskään koeta saavan tarpeeksi tietoa. Jos ja kun strategioita julkaistaan ja muutoksia tapahtuu, tulisi niiden viestintään ehdottomasti panostaa. Yksi viestintäkanava ei riitä, vaan kaikkia kanavia tulisi käyttää hyödyksi mahdollisimman hyvin.

7.2.4 Ongelmatilanteiden ehkäiseminen

Haastatteluista saamieni tietojen pohjalta ministeriöissä oli havaittavissa tiettyjä ongelmakohtia, joihin voisi löytää ratkaisun tai ne voisi jopa kokonaan estää sisäisen markkinointiviestinnän avulla. Yksi näistä oli online-varausasteen nostaminen, koska ohjelman kautta on mahdollista saada säästöjä aikaan. Aihe on tällä hetkellä todella ajankohtainen sekä valtionhallinnossa että myös yrityksissä. Ohjelman käytön lisäämisestä oli kerrottu esimerkiksi sähköpostiviestein ja erilaisten koulutusten yhteydessä. H5 kertoi, että hei-

dän käytössään oleva ohjelma ei vielä toimi halutulla tavalla. Olisi tärkeää, että ohjelma olisi helppokäyttöinen ja sen jälkeen kun tarvittavat muutokset on tehty ja ohjelma toimii, voisi aloittaa toimet sen käyttöasteen nostamiseksi.

Yleensä ihminen muuttaa käyttäytymistään pitkällä aikavälillä, jos hän itse haluaa tehdä niin ja lyhyellä aikavälillä, jos hänen on pakko tehdä niin. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 42). Tärkeää olisi, että ohjelman käyttäjät haluaisivat itse käyttää ohjelmaa. Tämän vuoksi ensin tulisi kertoa, miksi ohjelmaa käytetään, jonka jälkeen tulisi varmistaa, että henkilöstö osaa käyttää ohjelmaa. Koulutustilaisuudessa on tärkeää, että henkilöstö pääsee itse kokeilemaan ohjelman käyttöä opastuksen ohella. Puolustusministeriön matkasihteeri kertoi, että hän oli ollut mukana koulutuksessa, jossa vain katsottiin, kun ohjaaja näytti miten ohjelma toimii, eikä hän oppinut kunnolla, koska ei päässyt itse tekemään.

Koulutusta pohdittaessa on tärkeää miettiä sen pohjimmaista tarvetta eli halutaanko esimerkiksi lisätä henkilöstön teknologisia taitoja vai kertoa henkilöstölle miksi uusia järjestelmiä tulisi käyttää. (Puro 2004, 116). Ongelmat tulevat yleensä silloin, kun jälkimmäinen asia unohdetaan, jolloin sitoutuminen on heikkoa. Uuden järjestelmän käytöstä voisi kertoa sekä koulutuskutsun yhteydessä, mutta myös esimerkiksi koulutustilaisuuden alussa. Tämän lisäksi voisi kertoa, että nyt tähän asiaan kiinnitetään huomiota ja sitä seurataan. Voisi myös korostaa matkasihteerien panosta, eli heidän työnsä on tärkeää ja heidän ansiostaan tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Koulutuksen jälkeen on hyvä käynnistää mentorointi-toiminta eli esimerkiksi joka osastolla voisi olla yksi henkilö, joka osaa käytön hyvin ja häneltä voi kysyä apua ja hän voisi auttamisen lisäksi ”markkinoida” ohjelmaa muille ja kysyä onko heillä ollut ongelmia sen käytössä, tarvitsevatko he apua ja miltä ohjelman käyttäminen tuntuu. Lisäksi koulutuksessa jaetut ohjeet voisi pitää esimerkiksi intranetissä saatavilla.

Tämän lisäksi olisi tärkeää kannustaa henkilöstöä käyttämään ohjelmaa. Valtionhallinnossa rahalliset kannusteet tms. eivät ole mahdollisia, mutta niiden sijaan voisi käyttää muunlaisia kannusteita. Tärkeintä olisi löytää sellaiset kannusteet, jotka kannustavat juuri kyseistä kohderyhmää. Sihteerin ja assistentin työssä ei useasti kuule palautetta omasta työstään, joten jo pelkkä positiivinen huomiointi voisi toimia kannustimena.

Monesti ei suoranaiseen rahaan perustuvat kannusteet toimivat tehokkaammin, koska niiden saamisesta jää joko konkreettinen muisto tai kokemus ja ne pysyvät helpommin mielessä kuin saatu rahapalkkio. (Rope 2000, 620). Tämän vuoksi voisi harkita jonkin pienen muiston tai tavaran antamista eniten ohjelmaa käyttäneelle sihteerille.

Niitä matkasihteereitä, jotka varaavat eniten matkoja ohjelman kautta, voisi käydä kiittämässä henkilökohtaisesti tai jos he eivät työskentele samassa toimipisteessä, voisi heille lähettää esimerkiksi sähköpostiviestin, jossa kerrottaisiin, että he ovat ansioituneesti käyttäneet ohjelmaa. Henkilökohtainen kiittäminen jää varmasti henkilön mieleen ja todennäköisesti hän myös jatkaisi ohjelman käyttöä. Kiittäminen voisi tapahtua myös esimerkiksi matkaverkostojen tai matkasihteerien tapaamisissa. Tämän lisäksi voisi mainita esimerkiksi jonkin verkostokohtaisen sähköpostiviestin yhteydessä, jos varausastetta on saatu nostettua.

Toinen esille tullut ongelma oli viestintä matkustajien kanssa. Monet olivat tiiviisti yhteistyössä matkasihteerien kanssa, mutta matkustajien kanssa viestintä oli vähäistä. Monessa ministeriössä ongelmia tulikin juuri matkustajien kanssa, jotka kokivat strategian myötä tulleet muutokset negatiivisina. Tähän voi olla syynä se, että he eivät yksinkertaisesti tiedä matkustusstrategiasta, eivätkä ymmärrä sen tavoitteita ja hyötyjä. Tämän vuoksi voisi olla hyvä lähettää esimiehien kautta viestiä strategiasta eli he voisivat käydä omilla osastoillaan muistutuksena läpi mikä on matkustusstrategia ja mitä se tarkoittaa kunkin työntekijän kohdalla. Tämän lisäksi esimiehet voisivat kertoa, että intranetissä on paljon tietoa ja ohjeita matkustukseen liittyen, mistä matkaohje on saatavilla ja kenehen voi tarvittaessa olla yhteydessä kysymyksiin liittyen. Kasvokkaisviestintä auttaa vaikuttamisessa, jolloin esimerkiksi yksittäinen muistutus intranetissä ei ehkä ole paras keino. (Anttila & Iltanen 2001, 232). Toinen vaihtoehto olisi se, että matkavastaava itse menisi kertomaan edellä mainituista asioista kokouksiin.

8 Arviointi

Haastattelin 50 % ministeriöiden matkavastaavista, joten tuloksia ei voi yleistää koskemaan kaikkia ministeriöitä. Olen tyytyväinen teemahaastatteluista saamiini tietoihin, mutta lomakehaastattelun tuloksiin en ole tyytyväinen. Lomakehaastattelu oli vaikea suunnitella ja vastausprosentiksi muodostui vain 16 %. Tutkimukseni kannalta lomakehaastattelulla ei ollut mahdollista saada niin kattavia vastauksia kuin olisi ollut tarpeellista.

Toivon, että tutkimuksen tuloksista on hyötyä ja itse olen tyytyväinen varsinkin kehitysehdotuksiini, jotka ovat mielestäni toteuttamiskelpoisia puolustusministeriössä ja mahdollisesti myös muissa ministeriöissä. Kaikki matkavastaavat työskentelevät itsenäisesti, joten heillä ei ole paljon aikaa tehdä kehitys- tai tutkimustyötä koskien matkustusstrategian sisäistä markkinointiviestintää. Uskoisin, että tämän tutkimuksen pohjalta he voisivat kehittää omaa työtään, vaikka vain pieni askel kerrallaan.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Halusin tehdä mahdollisimman luotettavan ja totuudenmukaisen tutkimuksen. Tämä on yksi syy, miksi halusin haastatella kaikki matkavastaavat. Työn laadukkuutta voi tavoitella esimerkiksi niin, että suunnittelee haastattelurunгон hyvin. Yritinkin suunnitella teemahaastatteluiden runгон hyvin ja tein lomakehaastattelut vasta teemahaastatteluiden jälkeen, jotta saisin muotoiltua niiden kysymykset mahdollisimman ymmärrettäviksi. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 184–185.)

Tiedon luotettavuus perustuu siihen, että haastateltavani kertoivat totuudenmukaisesti omasta toiminnastaan ja valinnoistaan. Olin itse työharjoittelussa puolustusministeriössä, joten sieltä saamaani tietoa ja kokemusta voin hyödyntää tiedon luotettavuutta arvioitaessa. Mielestäni haastateltavat kertoivat avoimesti viestinnästään ja kaikki myönsivät, että ongelmia on ollut.

Janesickin (teoksessa Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.) mukaan laadullisen tutkimuksen ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Laadullisen tutki-

muksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee kaikkia vaiheita. Olenkin yrittänyt kertoa mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteutuksesta, jotta tutkimukseni olisi mahdollisimman luotettava.

Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Myös haastattelun olosuhteet ja käytetty aika tulisi kertoa. Tämän vuoksi olen kertonut tarkasti esimerkiksi haastattelutilanteista. Tulosten tulkinnan tarkkuutta lisää se, että tutkija kertoo millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin päätelmät perustetaan. Lukijaa auttavat esimerkiksi suorat lainaukset, joten olen käyttänyt tulokset-osiossa suoria lainauksia melko runsaasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.)

8.2 Ehdotukset jatkotutkimuksen aiheiksi

Tämän tutkimuksen jatkotutkimuksen aiheita on useita. Yksi tutkimuksen kohde voisi olla intranetin matkustussivujen uudistaminen ja parantaminen, vaikkakin niitä ollaan jo kehittämässä tämän kevään 2011 aikana. Tähän liittyen voisi tehdä kyselyn matkasihteereille ja / tai matkustajille, mitä he haluaisivat sivujen sisältävän. Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla erilaisten tilaisuuksien, esimerkiksi tiedotustilaisuuden, järjestäminen. Se voisi liittyä johonkin strategian osa-alueeseen tai suoraan itse matkustusstrategiaan. Näiden lisäksi voisi myös suunnitella jonkinlaisen opintoretken matkasihteereille, jolla saataisiin yhteishenkeä kohotettua. Sisäisen markkinointiviestinnän onnistumista voisi myös tutkia.

Yksi aihe opinnäytetyöksi voisi olla myös eräänlaisen kampanjan suunnitteleminen ja toteuttaminen, jotta online-varausjärjestelmän käyttöaste saataisiin nostettua. Tämä voisi tapahtua vain yhdessä ministeriössä tai sitten voisi suunnitella yhtenäisen kampanjan kaikille ministeriöille, jolloin siitä hyötyisi mahdollisimman moni ministeriö.

8.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen syksyllä 2010. Aiheen valitsemisen jälkeen tein nopealla aikataululla aiheanalyysin ja heti perään opinnäytetyösuunnitelman. Olen muokannut teoria-osaa syksystä lähtien, vaikkakin loppumetreillä teoria-osaan tuli vain täydennyksiä, kun löysin paljon artikkelilähteitä. Työ on ollut jatkuvasti mielessä syksystä läh-

tien ja välillä on tuntunut, että aihe on pyörinyt mielessäni liiankin paljon, koska esimerkiksi kuntosalilla olen huomannut kehittäväni työhön kuuluvia kehitysehdotuksia.

En ollut odottanut, että teoria-osuuden tekemiseen menee niin paljon aikaa. Oli kuitenkin hyvä, että käytin teoria-osan tekemiseen paljon aikaa, koska sen avulla oli helpompaa kirjoittaa tuloksia ja kehitysehdotuksia. Olen yrittänyt ottaa löytämistäni lähteistä ”kaiken irti” ja etsiä lähteitä mahdollisimman monipuolisesti. Tämän vuoksi lähteitä onkin todella runsaasti, johon olen tyytyväinen, vaikka välillä mietinkin, onko lähteitä jopa liikaa. Teorian pohjalta oli todella helppoa suunnitella omaa työtään ja miettiä, mitä aiheita työssä kannattaa käsitellä. En halunnut erotella sisäistä markkinointia ja viestintää, joten käsittelin niitä rinnakkain, joka toi työn rakenteeseen aika paljon haasteita. Olen kuitenkin itse tyytyväinen myös työn rakenteeseen.

Opinnäytetyöprosessini sujui hyvin, koska olin mielessäni tehnyt aikataulun, jota noudatin loppuun asti. Halusin tehdä tutkimusta jo työharjoitteluni aikana ja tavoitteenani oli saada tutkimus valmiiksi kevääseen 2011 mennessä, jotta hyödyt olisivat mahdollisimman suuret puolustusministeriön matkavastaavalle. Opinnäytetyötä tehdessä suoritin samaan aikaan kaikki loput kurssini, jotta valmistuisin puoli vuotta aikaisemmin, joten mielestäni voin sanoa, että pysyin aikataulussa todella hyvin.

Saavutin asettamani tavoitteet hyvin. Innostuin aiheesta niin paljon, että haluaisin jossakin vaiheessa olla mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa jonkin strategian jalkauttamista. Uskon, että työn tekemisestä on ollut minulle hyötyä, mutta tietenkin toivon, että siitä olisi hyötyä erityisesti puolustusministeriölle sekä mahdollisesti myös muille ministeriöille. Haluaisin, että ministeriöissä ymmärrettäisiin sisäisen markkinointiviestinnän merkitys. En tiedä, onko se yhden opinnäytetyön avulla edes mahdollista, mutta toivon, että on.

Lähteet

Aalto, S. 30.11.2010. Osastosihteeri. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Ahlblad, J. 17.1.2011. Virkailijasta kohtaamiskonsultiksi. Kauppalehti Extra. Luettavissa: <http://www.digipaper.fi/extra/58600/index.php?pgnumb=9>. Luettu 11.3.2011.

Ahtialansaari, P. 30.11.2010. Osastosihteeri. Sosiaali- ja terveysministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. WSOY. Porvoo.

Artell, A. 1.12.2010. Laskentasihteeri. Ulkoasiainministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Autiovuori, J. 2009. Matkustusstrategia täytäntöön. Valtion työmarkkinalaitoksen verkkolehti 2/2009. Luettavissa:
http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/2_2009/artikkelit/Matkustusstrategia_taytantaan/index.jsp. Luettu 22.2.2011.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13., uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Blundel, R. 2004. Effective organisational communication: perspectives, principles and practices. 2. painos. Pearson Education Limited. Gosport.

Carlson Wagonlit Travel 2011. CWT Global Survey Shows buyers will continue to focus on cost savings while balancing Traveler Experience in 2011. Press release 24.1.2011. Luettavissa:
http://www.carlsonwagonlit.com/en/global/news_and_media/news_releases/2011/20110124-cwt-travel-management-priorities-2011.html. Luettu 9.3.2011.

Fiilin, P. 28.1.2009a. Näin virität koneiston viestinnällä. Fakta. Luettavissa: <http://www.talentum.fi>. Luettu 10.2.2011.

Fiilin, P. 28.10.2009b. Kohdennettu viestintä osuu henkilöstöön. Fakta. Luettavissa: <http://www.talentum.fi>. Luettu 10.2.2011.

Fill, C. 2005. Marketing Communications: engagement, strategies and practice. 4. painos. Pearson Education Limited. Espanja.

Heiskanen, M. & Lehtikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Karisto. Hämeenlinna.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Hämeenlinna.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Otava. Keuruu.

Juholin, E. 1999. Sisäisen viestintä. WSOY. Juva.

Juholin, E. & Niemelä, J. 20.4.2007. Työyhteisöviestinnän uskomukset horjuvat. Talouselämä. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/sivullinen/article169313.ece>. Luettu 10.1.2011.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. WSOY.

Jussila, M. & Leino, A. 1999. Net. verkkoviestinnän käsikirja. Karisto. Hämeenlinna.

Kaleva Travel 2011. Liikematkustus selvässä kasvussa. Kaleva Travelin lehdistötiedote 16.3.2011. Luettavissa:

http://www.kalevatravel.fi/yritys/lehdistotiedotteet/fi_FI/lt_160311/. Luettu 1.4.2011.

Kankare, M. 21.11.2003. Mollikansa janoaa kiitosta. Talouselämä. Luettavissa: <http://www.talentum.fi>. Luettu 22.2.2011.

Karttunen, A. 27.3.2007. Lisää tehoa ja itsepalvelua liikematkustukseen. Talouselämä. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article170018.ece>. Luettu 1.4.2011.

Kerttula, S. 12.10.2009. Jokainen sitä kaipaa: annatko töissä palautetta? Ehkä kannattaisi. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.talentum.fi>. Luettu 10.1.2011.

Koivumäki, H. 2006. Intranetin ja Puhurin merkitys sisäisen viestinnän kanavina: case: Puolustusministeriö. Amk-opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Lappi, P. 2009a. Kurkistus tulevaisuuteen: matkahallinnon haasteet ja painopistealueet. Kaleva Travelin asiakaslehti Traveller 3/09. Luettavissa: http://www.kalevatravel.fi/liikematkat/traveller/2009_03/fi_FI/0309_matkahallinto. Luettu 10.3.2011.

Lappi, P. 2009b. Kaleva Travelin kustannussäästöseminaareista neuvoja liikematkustuksen säästöihin. Kaleva Travelin asiakaslehti Traveller 2/2009. Luettavissa: http://www.kalevatravel.fi/liikematkat/traveller/2009_02/fi_FI/0209_kustannussaasto/. Luettu 10.3.2011.

Lappi, P. 2009c. Temppu ja kuinka se tehdään: BBC:n Jamie Hindhaugh ja 90 prosentin itsevarausaste. Kaleva Travelin asiakaslehti Traveller 3/2009. Luettavissa: http://www.kalevatravel.fi/liikematkat/traveller/2009_03/fi_FI/0309_bbc/. Luettu 10.3.2011.

Leskinen, M. 17.12.2010. Laskentasihteeri. Puolustusministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Leskiö, L. 5.1.2011. Sihteeri. Puolustusministeriö. Sähköposti.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään – puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. WSOY. Juva.

Moisio, S. 2010. Sisäisen markkinoinnin kehittäminen puolustusministeriössä. Amk-opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Mäntylä, J. 9/2011. Ylin johto unohtaa alaisen: strategian toteuttaminen kaatuu ylimmän johdon virheisiin. Talouselämä.

Netra 2011. Hallinnonalanraportit. Matkakulut hallinnonaloittain. Matkakulut hallinnonaloittain. Budjettitalouden talousarvio- ja liikekirjanpito. Luettavissa: <http://www.netra.fi>. Luettu 22.2.2011.

Niemelä, A. 7.11.2008. Viesti sisäistyy. Markkinointi & Maailma. Luettavissa: <http://www.talentum.fi>. Luettu 10.2.2011.

Proctor, T. 2007. Public Sector Marketing. Bell & Bain Limited. Glasgow.
Puolustusministeriö 2009a. Hallintoyksikön asiakaskysely 2009.

Puolustusministeriö 2011a. Puolustusministeriö lyhyesti. Luettavissa: <http://www.defmin.fi/index.phtml?s=9>. Luettu 22.2.2011.

Puolustusministeriö 2011b. Puolustusministeriön organisaatio. Luettavissa: <http://www.defmin.fi/index.phtml?s=13>. Luettu 22.2.2011.

Puro, J. 2004. Onnistu viestinnässä. WSOY. Juva.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Kauppakaari Oyj. Otavan kirjapaino Oy. Helsinki.

Salo, I. 13.3.2006. Yritykset nitistävät matkakulujaan. Talouselämä. Luettavissa:
<http://www.talouselama.fi/uutiset/article160866.ece>. Luettu 10.3.2011.

Suomi.fi 2010. Ministeriöt. Luettavissa:
http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/ministeriot/index.html. Luettu 22.2.2011.

Sormunen, T. 31.5.2007. Osuvaa palautetta, kiitos! Tekninen Uratie. Luettavissa:
<http://www.talentum.fi>. Luettu 22.2.2011.

Tervola, M. 17.12.2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Fakta. Luettavissa:
<http://www.talentum.fi>. Luettu 10.2.2011.

Tikkanen, T. 30.11.2010. Matkahallintoasiantuntija. Valtiovarainministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Toivio, T. 27.9.2007. Oma brändi haltuun. Talouselämä. Luettavissa:
<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2007/09/27/oma-brandi-haltuun/200723695/135>. Luettu 10.1.2011.

Torppa, M. 8.11.2010. Hallinnollinen avustaja. Puolustusministeriö. Sähköposti.

Torppa, M. 28.12.2010. Hallinnollinen avustaja. Puolustusministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Jyväskylä.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Ministeriö. Luettavissa:
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2072>. Luettu 22.2.2011.

Ulkoasiainministeriö 2009. Ulkoasiainhallinnon toiminta ja talous. Luettavissa:
<http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=15177&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu 22.2.2011.

Valtiolle.fi 2010a. Tutustu työnantajiin. Valtioneuvoston kanslia. Luettavissa:
http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/02_tutustu_tyonantajiin/Valtioneuvoston_kanslia/index.jsp. Luettu 16.1.2011.

Valtiolle.fi 2010b. Tutustu työnantajiin. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Luettavissa:
http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/02_tutustu_tyonantajiin/opetusministerio/index.jsp. Luettu 16.1.2011.

Valtiolle.fi 2010c. Tutustu työnantajiin. Oikeusministeriö. Luettavissa:
http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/02_tutustu_tyonantajiin/oikeusministerio/index.jsp. Luettu 16.1.2011.

Valtiolle.fi 2010d. Tutustu työnantajiin. Sisäasiainministeriö. Luettavissa:
http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/02_tutustu_tyonantajiin/sisaasiainministerio/index.jsp. Luettu 16.1.2011.

Valtiolle.fi 2010e. Tutustu työnantajiin. Valtiovarainministeriö. Luettavissa:
http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/02_tutustu_tyonantajiin/valtiovarainministerio/index.jsp. Luettu 16.1.2011.

Valtiolle.fi 2010f. Tutustu työnantajiin. Maa- ja metsätalousministeriö. Luettavissa:
http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/02_tutustu_tyonantajiin/Maa_ja_metsatalousministerio/index.jsp. Luettu 16.1.2011.

Valtiolle.fi 2010g. Tutustu työnantajiin. Liikenne- ja viestintäministeriö. Luettavissa:
http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/02_tutustu_tyonantajiin/liikenne_ja_viestintaministerio/index.jsp. Luettu 22.11.2011.

Valtiolle.fi 2010h. Tutustu työnantajiin. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa:
http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/02_tutustu_tyonantajiin/tem/index.jsp. Luettu 16.1.2011.

Valtiolle.fi 2010i. Tutustu työnantajiin. Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettavissa:
http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/02_tutustu_tyonantajiin/stm/index.jsp. Luettu 16.1.2011.

Valtiolle.fi 2010j. Tutustu työnantajiin. Ympäristöministeriö. Luettavissa:
http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/02_tutustu_tyonantajiin/ymparistoministerio/index.jsp. Luettu 16.1.2011.

Valtioneuvosto 2011. Ministeriöt. Luettavissa:
<http://www.valtioneuvosto.fi/ministeriot/fi.jsp>. Luettu 22.2.2011.

Valtioneuvoston kanslia 2010. Valtionhallinnon viestintäsuositus 2010. Luettavissa:
<http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2010/m0210-valtionhallinnon-viestinta-m0310-central-m04-rekommendationen/PDF/fi.pdf>. Luettu 5.11.2010.

Valtiovarainministeriö 2008a. Ehdotus valtion matkustusstrategiaksi. Valtiovarainministeriön julkaisuja 37/2008. Luettavissa:
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20081003Ehdotu/Matkatyoeryhmaen_raportti_%2B_KANNET.pdf. Luettu 10.1.2011.

Valtiovarainministeriö 2008b. Valtion matkustusstrategia ja sen toimeenpano. Luettavissa:
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/03_ohjeet/20090101VM6001/Valtion_matkustusstrategia_ja_sen_toimeenpano.pdf. Luettu 10.1.2011.

Valtiovarainministeriö 2011. Valtion matkustussääntö 2011. Luettavissa:
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkina_laitos/20101222Valtio/Matkustussaeaentoe.pdf. Luettu 15.4.2011.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. WSOY. Porvoo.

YLE Uutiset 30.7.2008. Virkamiesten matkustamista pyritään vähentämään. Luettavissa:
http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2008/07/virkamiesten_matkustamista_pyritaan_vahentamaan_311390.html. Luettu 22.2.2011.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset matkavastaaville

Matkustusstrategiaan liittyvä sisäinen markkinointiviestintä

1. Taustatiedot

- koulutus, mahdollinen markkinointi-koulutus
- työvuotesi ministeriössä ja työvuotesi matkahallinnon parissa?

2. Oma suhtautuminen

- omia ajatuksiasi muutostilanteesta, miten strategiasta kerrottiin?
- vastuuseen suhtautuminen
- minkälaisia ohjeita ja neuvoja annettiin?

3. Viestintäsuunnitelma

- suunnittelu ja aikataulu (kenelle kerrotaan ja koska kerrotaan)
- viestintäkanavien valinta ja kohderyhmät, matkasihteerien määrä ministeriössä?
- mahdollinen avun hankkiminen
- mahdollinen teoriatiedon hankkiminen
- yhteistyö matkasihteerien kanssa
- oliko oman ministeriökohtaisen ohjeen laatiminen tarpeellista?

4. Kannusteet ja palaute

- mahdolliset saadut kannusteet
- saatu tuki muutostilanteeseen
- yhteydenpito muihin matkavastaaviin
- palautteen antaminen ja saaminen

5. Tulokset

- tyytyväisyys tuloksiin
- miten tavoitteet on mielestäsi saavutettu?
- tekisitkö jotain toisin?

Liite 2. Lomakehaastattelun kysymykset matkavastaaville

Matkustusstrategiaan liittyvä sisäinen markkinointiviestintä

Taustatiedot

1. Koulutuksesi sekä mahdollinen markkinointi-koulutuksesi
2. Työvuotesi ministeriössä ja työvuotesi matkahallinnon parissa
3. Matkasihteerien määrä ministeriössäsi

Oma suhtautuminen

4. Omia ajatuksiasi muutostilanteesta, miten strategiasta kerrottiin sinulle?
5. Miten suhtauduit saamaasi vastuuseen?
6. Minkälaisia ohjeita ja neuvoja annettiin?

Viestintäsuunnitelma

7. Olitko mukana suunnittelemassa viestintää eli miten strategiaan sisältyvistä asioista, esimerkiksi säästötavoitteista, kerrotaan?
8. Kenelle asioista kerrottiin? (esimerkiksi vain matkasihteereille vai koko henkilöstölle)
9. Miten asioista kerrottiin (sähköpostilla, intrassa, jossakin tilaisuudessa) ?
10. Pidätkö yhteistyötä matkasihteerien kanssa tärkeänä? Miten olet heihin yhteydessä ja kuinka usein?
11. Onko ministeriökohtaisen matkaohjeen laatiminen ollut tarpeellista? Jos matkaohje on tehty, oletko ollut mukana tekemässä sitä? Onko matkaohje jaettu kaikille ja miten se on jaettu?

Kannusteet ja palaute

8. Oletko kokenut saavasi kannusteita työtäsi varten?
9. Oletko saanut tukea strategiaan liittyvissä tehtävissä? Koetko, että olisit tarvinnut enemmän tukea?
10. Oletko kokenut yhteistyön muiden matkavastaavien kanssa tärkeänä? Mitä se on merkinnyt itsellesi?
11. Oletko pystynyt antamaan palautetta esimerkiksi ministeriökohtaiseen matkaohjeeseen liittyvistä asioista?

Tulokset

12. Oletko tyytyväinen ministeriösi tuloksiin?
13. Miten tavoitteet on mielestäsi saavutettu?
14. Tekisitkö jotakin toisin?

Liite 3. Lomake- ja teemahaastattelun kysymykset matkasihteereille

Matkustusstrategiaan liittyvä sisäinen markkinointiviestintä

Taustatiedot

1. Koulutuksesi sekä mahdollinen markkinointi-koulutuksesi
2. Työvuotesi ministeriössä? Työvuotesi matkasihteerinä?
3. Kuinka monelle henkilölle varaat matkoja? Kuinka usein olet matkavarausten kanssa tekemisissä?

Oma suhtautuminen

4. Omia ajatuksiasi matkustusstrategiasta, miten strategiasta ja sen tuomista muutoksista kerrottiin sinulle? Onko sinulle jaettu matkustusstrategia esimerkiksi sähköpostitse?
5. Minkälaisia ohjeita ja neuvoja annettiin?
6. Oletko kokenut, että tuloksien saavuttaminen on myös sinun vastuullasi? Miltä vastuu on tuntunut?

Viestintäsuunnitelma

7. Miten ja mitä kanavia pitkin olet kertonut asiasta virkamiehille?
8. Oletko paljon yhteistyössä muiden matkasihteerien kanssa? Oletko saanut heiltä apua viestintään?
9. Minkälaista palautetta olet saanut virkamiehiltä tulleista muutoksista? (esimerkiksi kilometrikorvauksista, lentoluokista)

10. Minkälaisista ohjeista ja neuvoista olisi ollut sinulle hyötyä? (esim. selkeämmät ohjeet Oivassa, ministeriökohtainen matkustusohje).

Kannusteet ja palaute

11. Oletko kokenut saavasi kannusteita työtäsi varten?

12. Oletko saanut tukea työhösi? Koetko, että olisit tarvinnut enemmän tukea? (koskien esimerkiksi mahdollisia vaikeita tilanteita)

13. Onko sinulle herännyt kysymyksiä strategiaan liittyen ja mitä kautta olet saanut niihin vastauksen?

Tulokset

14. Oletko seurannut puolustusministeriön matkakustannusten laskua? Oletko tyytyväinen ministeriösi tuloksiin?

15. Miten tavoitteet on mielestäsi saavutettu?

16. Tekisitkö omalta kohdaltasi jotakin toisin?

Etusivu	Organisaatio ja toiminta	Virkamiehen ABC	Kalenteri	Säännöt ja ohjeet	Tiedonhallinta	Viestintä
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rekrytointi Perchdytys ▶ Palvelussuhde ▶ Palkka ▶ Työaika, työaikaleimaus, kulunvalvonta ▶ Vuosiloma ▶ Työhyvinvointi ▶ Työsuojelu ▶ Koulutus ja osaamisen kehittäminen ▶ Henkilöstön osallistuminen ▶ Yhteistoiminta ▶ Poissaolot ▶ Muut henkilöstöasiat ▼ Matkustaminen 	<p>Matkamaääräys ja suunnitelma</p> <p>Matkavakuutus</p> <p>Matkaennakko</p> <p>Matkustussääntö</p> <p>EU:n neuvoston maksamaa matkakustannusten korvausta koskevat ohjeet</p> <p>Tasa-arvo</p> <p>▶ SOVI - sosiaali- ja virkistystoimikunta</p> <p>Hyödyllisiä lomakkeita</p> <p>▶ Hallintoyksikön asiakaskysely 2009</p>	<p>Etusivu > Virkamiehen ABC > Matkustaminen</p> <p>Matkustaminen</p> <p>Matkustussääntö</p> <p>Valtion matkustussäännössä 2009 on valtion virkamiesten ja työntekijöiden matkakustannusten korvaamisesta 31.10.2007 tehty erillinen virka- ja työehtosopimus matkakustannusten korvaamisesta, joka on voimassa 31.1.2010 saakka.</p> <p>Virkamiesten ja työntekijöiden päivärahoista, ateriakorvauksesta, kilometrikorvauksista sekä majoittumis- ja hotellikorvauksen enimmäismääristä vuodelle 2009 on sovittu 25.11.2008 allekirjoitetulla tarkentavalla virka- ja työehtosopimuksella. Päivärahat, ateriakorvaukset, kilometrikorvaukset ja majoittumis- ja hotellikorvauksen enimmäismäärät vuodelle 2010 sovitetaan erikseen syksyllä 2009 aikaisempaa käytäntöä vastaavasti.</p> <p>Valtion matkustussäännössä on lisäksi valtiovarainministeriön sopimuksen soveltamisesta 5.11.2007 antama määräys/ohje 8/2007 (matkakustannusten korvaaminen).</p> <p> Valtion matkustussääntö 2009 (pdf) (327.1 KB)</p>				

Liite 5. Ehdotus puolustusministeriön intranetin matkustussivuiksi

Ajankohtaista

EU-matkat

Hotellit

Itsevarauspalvelut

Kysytyimmät

Linkit

Lomakkeet

Matkalaskut

Matkatoimisto Area

Matkustusopimukset

Puolustusministeriön matkustusohje

Päivärahat ja kulukorvaukset

Turvallisuus

Vakuutukset

Valtion matkustussääntö

Virkamatkaohjeet

Yhteystiedot ja palaute

Etusivu – Virkamiehen ABC – Matkustaminen

Näiltä sivuilta löydät valtion matkustussäännön ja puolustusministeriön matkaohjeen lisäksi

- ohjeita matkakustannusten korvaamiseen, virkamatkustukseen, online-varausjärjestelmän käyttöön
- tietoa matkajärjestelyistä
- yhteystietoja, linkkejä yhteistyökumppaneiden ja muille matkustusaiheisille sivuille

Vinkkejä, toivomuksia, ruusuja tai risuja liittyen sivujen sisältöön otetaan mielellään vastaan *täällä*. Palautteesi on tärkeä sivujen kehittämisen kannalta.

Ajankohtaista

EU-matkat

Hotellit

Itsevarausjärjestelmä

Kysytyimmät

Käyttäjätunnukset

Linkit

Lomakkeet

Matkalaskuohje

Matkatoimisto Area

Matkustussopimukset

Puolustusministeriön matkustusohje

Päivärahat ja kulukorvaukset

Terveys ja turvallisuus

Uutiskirje-arkisto

Vakuutukset

Valtion matkustussääntö

Virkamatkaohjeet

Yhteystiedot ja palaute

Etusivu – Virkamiehen ABC – Matkustaminen - [Linkit](#)



Aikataulut

Matkahuolto

VR



Lennot

Finnair Plus

Helsinki-Vantaan saapuvat ja lähtevät lennot

Matkatavarat



Liikenne

Kartat

Sää

Reittihaku



Matkustaminen

Maatiedot

Passit ja viisumit

Valuuttakurssit



Uutiset

Helsingin Sanomat

Iltasanomat

Iltalehti